

**EFICIENCIA ECONÓMICA, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**  
**Conferencia en la presentación de la**  
**Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa**  
**y Gobierno Corporativo**

**Antonio Argandoña**  
*Profesor Ordinario, IESE*  
*Titular de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social*  
*de la Empresa y Gobierno Corporativo*  
*Marzo de 2006*

En el mundo globalizado y altamente competitivo en que nos movemos, las organizaciones necesitan desarrollar sus capacidades distintivas, que les permitan conseguir sus objetivos, producir un impacto en la sociedad y asegurar su continuidad. Esas capacidades distintivas radican en las personas: en sus propietarios, directivos y empleados, también en sus clientes y proveedores, y en todos aquellos que contribuyen de un modo u otro al éxito de la organización. Pero no en las personas consideradas individualmente, sino formando un equipo, una comunidad, con unas metas compartidas que dan un propósito a su trabajo, y con una cultura que le proporciona sentido. Por eso, hablar de la misión de una organización es mucho más que proponer un concepto útil para la elaboración de su estrategia: es lo que orienta toda su actividad y, por tanto, lo que explica, a la larga, su éxito, y la huella que deja en las personas y en la sociedad.

Todo esto vale también para las instituciones financieras y, de modo muy especial, para las cajas de ahorros, cuya misión combina la prestación de un servicio en el mercado financiero con una dimensión social única, que empieza en sus *stakeholders* internos –sus empleados y directivos–, continúa con las instituciones que les dieron origen y que supervisan su actividad, se prolonga en sus clientes y proveedores, y acaba en toda la sociedad, a la que llega el influjo económico, cultural, asistencial y humano de su obra social.

En este ámbito de las cajas de ahorros españolas, “la Caixa” ocupa un lugar clave, no sólo por el servicio financiero que presta a la sociedad, ligado a su tamaño y dinamismo, sino, sobre todo, por la cultura que la caracteriza, en la que destaca la conciencia de su responsabilidad social, manifestada en la magnitud de la Obra Social que desarrolla, y que se proyecta a través de numerosas iniciativas, también la que hoy nos reúne aquí: la creación de una *Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, en la que se combina la iniciativa social de “la Caixa” con el compromiso académico y formativo del IESE.

Porque todo lo que he dicho antes vale también para las escuelas de dirección que, a lo largo de su vida, deben definir y poner en práctica su propia misión, habitualmente como fruto de la reflexión interna y del diálogo con su entorno. Y esto vale también para el IESE, con una diferencia muy importante: nuestra misión se funda en unos valores y principios que inspiraron su fundación y que han seguido impulsando nuestra actividad, y que forman las raíces de la identidad del IESE.

Entre esos principios figura la convicción de que los líderes empresariales a los que se dirige la actividad formativa de la escuela, pueden y deben tener un profundo impacto en las personas y en la sociedad mediante su profesionalidad, integridad y espíritu de servicio. La convicción de que las empresas tienen una responsabilidad social inherente a todas sus actividades no es, en el IESE, una herramienta de dirección, ni un añadido para empresas con éxito, ni mucho menos una moda, sino una realidad que procuramos que informe toda nuestra actividad, porque pensamos que es clave para una dirección de empresas responsable y con éxito.

De ahí el acierto de esta *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, que hoy inicia su andadura. Para el IESE, el objetivo de la Cátedra está íntimamente ligado a su misión fundacional. A la larga, pero también cada día, se nos juzgará por la fidelidad a esa misión y por el impacto que seamos capaces de producir en la transformación profesional y humana de los directivos y directivas que se forman en nuestras aulas, incluyendo, desde luego, la transmisión de la responsabilidad social como un deber que les incumbe. Y se nos juzgará también por cómo les hayamos facilitado los medios concretos para que puedan llegar a ser directivos socialmente responsables, que entiendan su responsabilidad no como la guinda del pastel del éxito profesional y económico, sino como un deber inherente a su papel en la sociedad.

Se entiende, pues, que vengan ahora a mi corazón sentimientos variados. Primero, de profundo agradecimiento, a “la Caixa”, y de manera muy especial a su presidente, D. Ricard Fornesa; a su Director General, D. Isidre Fainé, y al Director Ejecutivo de la Obra Social, D. Josep Francesc de Conrado, por la dotación de esta *Cátedra*, que hago extensivo también a los numerosos antiguos alumnos del IESE en “la Caixa”. Agradecimiento también al IESE, por la apuesta que hoy formaliza, materializando algo que ha ocupado a su claustro desde 1958, y a ambas instituciones, por la confianza que ponen en mí, como titular de la *Cátedra*. Inmediatamente, una profunda conciencia de mi responsabilidad, porque la tarea es enorme. Y como esa tarea supera con mucho mis capacidades y méritos, crece en mí el sentimiento de vergüenza e ineptitud. Pero entiendo que “la Caixa” y el IESE no apuestan por mí, sino por el equipo humano y profesional de la escuela, al que se unirán, atraídas por el *Cátedra*, tantas personas que, en otros ámbitos, comparten nuestro interés por la responsabilidad social y el gobierno corporativo, y que están dispuestas a ayudarnos. De modo que, con su ayuda, sí me veo capaz de desarrollar la tarea que hoy se me encomienda.

## **La responsabilidad social de las empresas**

En el resto de esta lección me propongo hacer algunas reflexiones sobre una manera de entender la responsabilidad social de las empresas, que me parece particularmente prometedora para la tarea de la *Cátedra*. El interés por este tema es cíclico: adquiere relevancia durante unos años y la pierde en otros, probablemente al compás de factores como los desarrollos teóricos, la evolución coyuntural de la economía y de los mercados financieros, los conflictos sociales y los cambios legislativos. De hecho, el interés actual por la responsabilidad social corporativa tiene mucho que ver con las consecuencias sociales de las fusiones y adquisiciones de los años ochenta y las

deslocalizaciones, los escándalos contables y las convulsiones financieras, de gobierno corporativo y de confianza en los mercados ligadas a la burbuja bursátil de los años noventa.

Pero ese carácter cíclico del interés por la responsabilidad corporativa muestra que carecemos de una respuesta clara y generalmente admitida a cuestiones como qué es la empresa, cuál es su papel en la sociedad y cuáles son las responsabilidades de sus actores. Para empezar, no tenemos una definición generalmente admitida de responsabilidad social corporativa, sino que las distintas definiciones propuestas van evolucionando con el desarrollo de las teorías económicas, sociológicas y políticas sobre la empresa, así como con las sensibilidades y las presiones sociales y políticas. Y, en cierto modo, es lógico que sea así, porque las propuestas sobre la responsabilidad se desarrollan mediante el diálogo y la participación de todos –también, y de manera muy especial, de los que no “creen” en ella.

En todo caso, tomaré como punto de partida una definición provisional de la responsabilidad social como las políticas y programas que las empresas elaboran y ponen en práctica de manera voluntaria, para hacer frente a sus responsabilidades ante los implicados en su gestión y funcionamiento y ante la sociedad en general.

Si nos tomamos en serio esta definición, la responsabilidad social será una verdadera responsabilidad, de contenido económico, legal, social y moral amplio, que no se limita a las “obras buenas” o filantropía: esta pueden formar parte de aquella responsabilidad, pero no se identifica con ella. Se trata de una responsabilidad voluntaria, que va más allá de lo que manda la ley, pero no discrecional, en el sentido de que puede hacerse o no, a voluntad: la responsabilidad social de la empresa es normativa, es decir, la empresa “debe” tener en cuenta sus responsabilidades como una obligación a veces legal, pero, sobre todo, moral (una obligación de conciencia) o social (apoyada por normas y sanciones sociales).

## **La responsabilidad**

Mi propuesta es que debemos partir del concepto de responsabilidad, para entender qué es la responsabilidad social de la empresa. ¿Qué queremos decir cuando afirmamos que una persona es “responsable” de una acción (u omisión)? Como afirmaban los escolásticos, “donde no hay distinción, hay confusión”. Es necesario, pues, distinguir los varios sentidos del término, aunque me limitaré sólo a los más próximos al tema que aquí nos ocupa.

En primer lugar, la responsabilidad es de naturaleza moral y, como tal, forma parte de toda acción humana. A su vez, esta responsabilidad moral se puede entender en dos sentidos distintos. Primero, como imputación o atribución: una persona llevó a cabo una acción (u omisión) en el pasado, y se le imputa la consiguiente responsabilidad moral por la acción y por sus consecuencias. Por ejemplo, el director de una planta es responsable de los daños causados a un trabajador por un accidente que se produjo en sus instalaciones, si no tomó las medidas necesarias para prevenirlo o evitarlo.

Para que la acción u omisión se pueda atribuir moralmente a una persona, el acto debe ser voluntario, es decir, debe cumplir determinadas condiciones de conocimiento y consentimiento: la persona sabía lo que hacía (o debería saberlo), conocía sus

consecuencias previsibles (o debería conocerlas, siquiera sea de modo aproximado) y las deseó o, al menos, las aceptó, o las rechazó pero no por ello dejó de llevar a cabo la acción.

La responsabilidad moral puede entenderse también como un deber u obligación, para el presente y el futuro. En este sentido, el director de una planta, como parte de su papel en la empresa, es responsable de la salud de sus trabajadores, es decir, de que se tomen las medidas necesarias para proteger su salud. Del cumplimiento o no de esa responsabilidad como deber puede derivarse una reacción de los demás –de alabanza o censura, y de premio o castigo–, aunque esta no es necesaria para que se dé aquella responsabilidad moral.

Cuando decimos que las empresas tienen responsabilidades sociales, nos estamos refiriendo a este segundo sentido: tiene determinados deberes morales frente a sus empleados, clientes, proveedores, comunidad local, etc.

Podemos hablar también de un sentido social de la responsabilidad, de acuerdo con el cual afirmamos que una persona es responsable cuando está (o debería estar) en condiciones de dar cuenta de una acción u omisión (responsabilidad como *accountability*). La responsabilidad así entendida está abierta a los demás; se debe a otra persona o a una comunidad, se somete al escrutinio externo (control, justificación, sanción), e implica deberes de información y transparencia (dar cuenta de lo que se ha hecho o se va a hacer y, especialmente, de cómo y por qué se ha hecho).

La responsabilidad social, entendida como rendición de cuentas, se funda en la responsabilidad moral como deber, pero es más limitada que esta: yo tengo la obligación moral de no causar daño a las personas con las que me encuentro por la calle, pero no tengo que darles cuenta a priori de lo que voy a hacer para cumplir ese deber (aunque sí debo asumir a posteriori mi responsabilidad, si les he causado daño). En cambio, no sólo soy responsable de que los productos que vendo no perjudiquen a los compradores, sino que también debo darles cuenta de cómo he intentado cumplir ese deber (informándoles, por ejemplo, de los estándares de calidad observados).

La responsabilidad social como rendición de cuentas se produce, pues, dentro de una comunidad o sociedad, a cuyo juicio se somete, de acuerdo con unas normas sociales (y quizás también legales). El ejercicio de esa responsabilidad es, por tanto, condicionado, relativo, y no se aplica del mismo modo en todas las comunidades. Por eso, el contenido de la responsabilidad social corporativa no es absoluto, sino que cambia en el tiempo y en el espacio.

Derivado de los sentidos moral y social mencionados, podemos hablar de otro: la responsabilidad como actitud. Asumir la responsabilidad implica en el agente la disponibilidad o sensibilidad ante las necesidades o exigencias de los demás, y la necesidad de prepararse para asumirlas y hacerles frente (*responsiveness*).

Existe, finalmente, una responsabilidad legal, como deber (todos debemos cumplir las leyes) y como rendición de cuentas (sometiéndonos a su juicio). La responsabilidad legal se conecta con la responsabilidad moral (tenemos la obligación ética de cumplir la ley), pero sus ámbitos no siempre coinciden. Por ello, no me parece apropiada la posición de los que piden que la responsabilidad social corporativa se traduzca en disposiciones legales o regulaciones obligatorias, argumentando que, sin la coacción gubernamental, las empresas no cumplirán con sus deberes. La ley no puede abarcar todas las situaciones posibles (y no debe hacerlo, si se desea que no se convierta

en un corsé a la libre iniciativa); se dicta siempre con retraso, una vez que los problemas han aparecido (es pues, reactiva, mientras que la responsabilidad social puede y debe ser proactiva); tiene costes importantes, que la responsabilidad corporativa puede reducir (permitiendo, por ejemplo, la adaptación a circunstancias específicas), y se basa en una motivación negativa (el castigo), omitiendo otras motivaciones (éticas y sociales) que la responsabilidad social puede invocar, y puede ser contraria a la ética. La ley puede, pues, recoger algunas responsabilidades sociales de la empresa, pero no todas.

Por otro lado, la responsabilidad legal forma parte de la social, en cuanto que ambas llevan consigo el deber de dar cuenta, pero no se identifican: primero, porque el ámbito de la responsabilidad social es más amplio que el del mero cumplimiento de la ley; segundo, porque es distinto su grado de obligatoriedad o coactividad; y tercero, porque las instancias ante las que se ejerce el deber de dar cuenta suelen ser también diferentes.

### **La naturaleza de la responsabilidad social corporativa**

Las empresas, como las personas, son responsables de todas sus acciones y omisiones, y de sus consecuencias para la propia empresa, para los que participan en ella o se relacionan con ella, y para toda la sociedad. Pero no todas esas responsabilidades forman parte de lo que aquí llamamos responsabilidad social.

El sustantivo responsabilidad sugiere que la responsabilidad social de la empresa es de naturaleza moral, y se concreta en un conjunto de deberes u obligaciones de hacer o dejar de hacer algo. El calificativo social implica el deber de dar cuenta ante los distintos grupos, comunidades y sociedades con los que la empresa interacciona. Esa rendición de cuentas puede referirse al pasado (por las consecuencias de sus acciones), pero, sobre todo, se proyecta hacia el futuro (por las acciones emprendidas para el cumplimiento de su función), y variará en cuanto a ante quién se presenta, con qué detalle, etc.

Finalmente, esos deberes se atribuyen a la organización como entidad, pero también a las personas que la dirigen, a sus empleados y a todos los que forman parte de ella, de acuerdo con su posición y papel en la empresa

La consideración de la responsabilidad social como responsabilidad de naturaleza ética y social es particularmente prometedora. La ética invita a reflexionar sobre la responsabilidad de la organización ante sus estrategias, políticas y decisiones. Una vez identificadas y asumidas esas responsabilidades, la empresa está en condiciones de dar cuenta de ellas: de explicar no sólo qué hace, sino por qué y cómo. De este modo, se define su papel, primero ante sí misma (ante las personas que la integran y, en concreto, ante la conciencia de los que toman las decisiones en ella), y luego ante sus implicados o *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, propietarios, comunidad local, y ante la sociedad en general). Y este es un proceso a la vez ético (la empresa se abre a sus responsabilidades y, en definitiva, a las necesidades de los demás) y social (la empresa actúa como un agente en la sociedad, de acuerdo con su papel en la misma).

### **El contenido de la responsabilidad social de la empresa**

A partir del concepto de responsabilidad, hemos precisado, primero, su origen moral, porque la empresa es responsable de sus acciones y omisiones, tanto pasadas (lo que lleva, por ejemplo, al deber de compensar los daños causados por sus acciones) como futuras (extendiéndose a las estrategias, políticas y decisiones que le llevan a comportarse como un “ciudadano” responsable); y abarca todas las acciones voluntarias y (suficientemente) libres de la empresa, así como los efectos que razonablemente se pueda prever que se derivarán de ellas. Y he precisado también su carácter social, que identifiqué con la disposición a (o el deber de) dar cuenta de esa responsabilidad, a partir de la asunción del papel de la empresa en la sociedad.

Pero la responsabilidad corporativa así entendida es todavía un concepto vacío. ¿Cuál es su contenido? ¿De qué son responsables las empresas? ¿Cómo podemos elaborar una lista de esas responsabilidades? En mi opinión, ese contenido se deriva, al menos, de las tres dimensiones que presenta toda actividad: la dimensión económica, la social y la ética. Estas dimensiones, que analizaré separadamente por razones de claridad de exposición, no son independientes: todas ellas están presentes en toda decisión tomada en una comunidad humana.

#### *La dimensión económica: la eficiencia*

La empresa es una institución económica y, como tal, su objetivo es la eficiencia –la obtención de los mejores resultados a partir de unos recursos escasos-, porque esa es su contribución a la eficiencia de la sociedad. Esta eficiencia social, entendida como la máxima satisfacción de las necesidades de los consumidores finales con el mínimo de recursos posibles, se consigue, bajo ciertas condiciones, cuando la gestión de la empresa se orienta a la maximización del valor de la empresa para sus propietarios. Desde este punto de vista, parece que la empresa no debería tener otra responsabilidad que maximizar ese valor privado, según la conocida postura de Friedman (1970).

No obstante, hay razones para ampliar este punto de vista, aun dentro del paradigma económico, porque las condiciones para el óptimo social no se cumplen (casi) nunca, debido a factores como la existencia de poder de mercado (asimetrías de información, limitación en el número de competidores, etc.) y fallos del mercado (bienes públicos, efectos externos, etc.). En tales casos, la maximización del valor para los propietarios no garantiza la máxima eficiencia social, de modo que se pueden diseñar acciones (dentro de la responsabilidad social corporativa), que permiten aproximar los resultados conseguidos al óptimo social, aunque se alejen del máximo beneficio privado. Por ejemplo, una empresa que contamina puede reducir voluntariamente sus emisiones, y otra con poder de monopolio puede fijar precios más bajos, renunciando ambas a maximizar sus beneficios para optimizar el bienestar social.

La respuesta tradicional de la ciencia económica es que las empresas no tienen conocimientos, capacidades ni incentivos para actuar responsablemente, razón por la cual, se afirma, corresponde al Estado corregir aquellas situaciones no óptimas. Ahora bien, la falta de conocimientos y capacidades es, por lo menos, discutible, porque es probable que las empresas conozcan mejor que la oficina reguladora el grado de contaminación que generan o el poder de mercado de que disfrutan. En todo caso, las empresas son expertas en la gestión del conocimiento, en el análisis de problemas

complejos y en el diseño de soluciones, y saben gestionar el diálogo, la negociación y el consenso. En cuanto a los incentivos, ya hicimos notar que la responsabilidad social, como responsabilidad ética, se apoya en razones de conciencia, cumplimiento de normas sociales y reputación, que pueden ser muy importantes. Y, finalmente, la existencia de “fallos del Estado” sugiere que las empresas pueden tener un papel a la hora de gestionar los óptimos sociales, más allá de la maximización del valor para el accionista.

Hay también otros argumentos para apoyar la existencia de un contenido económico en la responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, el carácter incompleto de muchos contratos impide la consecución del óptimo, cuando las partes interesadas (directivos, empleados, clientes o proveedores) llevan a cabo inversiones en capital físico o humano específico que genera rentas cuyo reparto no se puede precisar a priori y que puede tener efectos sobre el desarrollo de las capacidades específicas de la empresa, y riesgos que pueden incidir de manera asimétrica sobre algunos de los implicados. O cuando la creación de valor tiene lugar en un entorno de trabajo en equipo, que requiere niveles altos de confianza y cooperación que ni la ley ni los contratos privados pueden garantizar. O cuando algunos efectos de la actividad económica se proyectan fuera del nexo de contratos que constituye la empresa, como ocurre con la contaminación (externalidad negativa) o con la difusión de los frutos de la investigación (externalidad positiva), o cuando afectan a las generaciones futuras, no representadas en los contratos presentes.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que una parte importante de los contenidos de la responsabilidad social corporativa debe ser económica, empezando por el deber de contribuir a la (máxima) eficiencia o creación de valor social, y siguiendo con las demás responsabilidades, dirigidas a la corrección de asimetrías de información, de poder de mercado o de fallos del mercado.

### *La dimensión social*

Desde el punto de vista sociológico, la empresa es un actor social, y sus responsabilidades se derivan de un papel en la sociedad que, como vimos, es económico, pero no sólo económico, lo cual nos obliga a ampliar nuestro punto de vista sobre esas responsabilidades corporativas.

A la hora de analizar la dimensión social de la empresa, debemos fijarnos en dos ámbitos, uno interno a la organización y otro externo. El primero sería la consideración de la empresa como una comunidad humana en la que participan varias personas (propietarios, directivos, empleados: lo que llamamos los *stakeholders* internos). Cada una de esas personas tiene sus propias motivaciones e intereses, que varían entre unas y otras; y todas esperan que, como contrapartida a su participación, la organización contribuya a la satisfacción de las necesidades que les mueven a participar o, por lo menos, que tenga en cuenta sus intereses legítimos. Y, por otro lado, todas esas personas se integran en un objetivo común, el objetivo de la empresa; de modo que, si ese objetivo no se cumple, o si se cumple de manera ineficiente, la empresa no podrá atender esos legítimos intereses de los *stakeholders* internos.

La teoría económica tradicional señala que esos intereses son debidamente atendidos por los contratos con que los *stakeholders* internos se vinculan a la

organización. Pero esto es verdad sólo si su motivación es exclusivamente extrínseca (los empleados sólo buscan un salario, por ejemplo) y si los contratos son completos, es decir, contemplan todas las circunstancias posibles, e incluyen a todos los implicados potenciales, presentes y futuros. En la medida en que esto no sea así, la optimización del valor social podrá no producirse, debido a causas como la existencia de vínculos de cooperación y confianza en el trabajo (motivaciones intrínsecas y trascendentes); exigencias de trato digno (motivaciones trascendentes, de nuevo); existencia de deberes implícitos (contratos relacionales, por ejemplo), quizás de naturaleza no estrictamente económica; incentivos para la inversión en capitales específicos (que no es posible si no se espera un reparto justo de las rentas); distribución de los riesgos que no quedan suficientemente recogidos en los contratos, etc.

Este conjunto de factores, y otros de naturaleza no económica, es el que pretendemos identificar al calificar la empresa como una comunidad de personas. Y es obvio que esta manera de ver las obligaciones y responsabilidades, derechos y deberes de la empresa, debe aparecer entre sus responsabilidades sociales.

El otro ámbito social de la empresa hace referencia a las relaciones con los *stakeholders* externos: clientes, proveedores, comunidad local y sociedad en general. Su fundamento es similar al que acabamos de ver: las relaciones con esos *stakeholders* se canalizan, principalmente, mediante contratos, pero estos son insuficientes para conseguir un óptimo social, por las razones ya apuntadas: asimetrías de información, efectos externos, bienes públicos, etc. Pues bien: cuando la teoría de la responsabilidad social afirma que la empresa debe comportarse como un buen ciudadano, lo que quiere decir es que tiene responsabilidades sociales que pueden no quedar suficientemente atendidas por el criterio de maximización del valor para los propietarios, y que deben ser tenidas en cuenta.

### *La dimensión ética*

La dimensión ética está siempre presente en todas las estrategias, políticas, decisiones y acciones de la empresa. Pero no corresponde a la ética dar contenido al listado de responsabilidades sociales de la empresa. Lo que se espera de ella es, primero, que señale los ámbitos que la responsabilidad social corporativa deberá atender, a fin de que las acciones de la empresa no acaben haciendo daño a las personas. Y segundo, que impulse a los agentes a conocer sus responsabilidades y a desarrollar los medios necesarios para hacerles frente –por ejemplo, mediante la adquisición de virtudes.

La responsabilidad social se plantea, a menudo, en términos de mínimos, pero, de hecho, es –debe ser– una llamada a la consecución de la excelencia, como un deber de eficiencia económica y de responsabilidad social y ética. Pero la excelencia no se alcanza nunca, siempre se puede avanzar más –y otro tanto ocurre con la responsabilidad social. En la práctica, cada empresa debe proponerse su propia vía a la responsabilidad corporativa, de modo que diferentes empresas, o la misma empresa con directivos distintos o en épocas distintas, definirán distintos ámbitos y contenidos de su responsabilidad social, en función de factores como el tipo de producto (una empresa química, por ejemplo, quizás ponga énfasis en el respeto al medioambiente, y una farmacéutica en la atención de ciertas enfermedades), la historia y la cultura de la

organización, sus ventajas competitivas y sus capacidades distintivas (lo que sabe hacer mejor que las demás), las preferencias de sus directivos, etc. Por tanto, para juzgar los avances de una organización en la responsabilidad social corporativa hace falta saber lo que se propuso conseguir –lo que lleva consigo deberes de transparencia e información por parte de la organización.

En definitiva, el punto de vista propuesto aquí nos lleva a identificar la empresa como una institución a la vez económica y social –y, probablemente, con otras dimensiones adicionales. El contenido de su responsabilidad social deberá orientarse, pues, a la creación de valor (porque debe ser eficiente, como institución económica), pero valor social (teniendo en cuenta los efectos de sus acciones sobre otros agentes sociales, los *stakeholders* externos), y atendiendo a las motivaciones y necesidades, económicas o no, de sus miembros (los *stakeholders* internos), porque es una comunidad humana.

Una empresa cumple su responsabilidad social cuando optimiza su contribución al valor social, introduciendo en este no sólo la dimensión económica, sino también la social y la ética –es decir, la pluralidad de efectos de todas sus acciones, como señalara el profesor Juan Antonio Pérez López-, incluyendo como “ingresos” todos los bienes económicos, humanos y sociales, de los directivos, de los demás *stakeholders* y, en definitiva, de toda la sociedad (también de las generaciones futuras), y como “costes” todo aquello a lo que renuncian todos ellos, incluyendo factores como la mejora o empeoramiento en la calidad de las decisiones de las personas (dimensión ética), la creación de condiciones mejores para las generaciones futuras (dimensión medioambiental) y la generación de conflictos, cooperación o poder en la sociedad, y sus consecuencias sobre las decisiones presentes y futuras (dimensión social).

No se trata, por supuesto, de una propuesta sencilla: pero nadie ha dicho que la puesta en práctica de la responsabilidad social de la empresa sea una tarea sencilla. Nos encontramos con variables no fáciles de definir e identificar y con consecuencias no cuantificables (y, cuando se cuantifican, sus resultados no son fácilmente comparables, porque sus métricas son distintas). Por eso, muchos autores no las consideran. Y, sin embargo, no pueden ser ignoradas sin correr riesgos importantes para la continuidad y la prosperidad de la empresa y para el futuro de la sociedad. Además, cuando esas variables se tienen en cuenta, se amplían los criterios de decisión y se desarrollan metodologías de trabajo más ricas, lo que permite obtener resultados distintos –no necesariamente mejores, en términos de la cuenta de resultados a corto plazo-, y un estilo de dirección distinto, basado en el diálogo, con mayor participación de los *stakeholders* y un conocimiento más íntimo del entorno. Y esto no es una utopía, porque lo están haciendo ya muchas empresas socialmente responsables en todo el mundo.

En todo caso, el enfoque teórico de estos problemas debe ser interdisciplinar. Y su puesta en práctica debe estar presidida por el diálogo con todos los posibles implicados. Porque, como ya señalamos, todos tienen sus propios intereses, motivaciones y fines, y sólo ellos pueden presentarlos para que la empresa los tenga en cuenta –los tenga en cuenta, pero no necesariamente los atienda, porque pueden ser intereses no legítimos, o que entren en conflicto con otros intereses legítimos de la empresa o de otros *stakeholders*.

Los valores y las sensibilidades que presiden esos procesos son, probablemente, muy cambiantes en el tiempo y en el espacio, lo que puede imprimir a la responsabilidad corporativa un carácter volátil, cambiante, impreciso. Por eso es importante que la

gestión de esa responsabilidad social esté institucionalizada, fundamentada en decisiones colectivas (compartidas) de alto nivel, y reflejando los valores más duraderos de la organización. Esto se consigue, principalmente, mediante el cumplimiento de tres condiciones.

Primera: la gestión de la responsabilidad social corporativa debe ser un proceso racional, enfocado al cumplimiento de los fines de la empresa. No puede ser un añadido para organizaciones con éxito, sino un componente central de su estrategia, de sus políticas y de su día a día, orientado a la eficiencia en el largo plazo.

Segunda: la gestión de la responsabilidad social debe basarse en reglas de aplicación uniforme y sistemática, que le den legitimidad –la legitimidad de estar haciendo “lo que se debe hacer”. De este modo se institucionalizan los patrones de conducta aceptables, se quita peso a las actitudes personales, se reduce la ambigüedad y se facilita la resolución de conflictos.

Y tercera: la gestión de la responsabilidad corporativa debe estar enfocada a procesos sociales. La dimensión social no encaja bien en los modelos puramente económicos de decisión estratégica, porque es “holística”. Esto exige entender muy bien esos procesos, porque en ellos afloran las transacciones entre los *stakeholders*. Y, al entrar en el detalle de esos procesos, aparecen nuevas alternativas de acción, se eliminan otras (porque se entienden mejor los intereses de los otros *stakeholders*) y aparecen criterios de decisión adicionales. Por eso, las empresas responsables dirigen de otra manera, no sí se más rentable, pero, probablemente, más completa, más rica y más prometedora. Aunque sólo fuese por esta razón, las escuelas de dirección deberíamos apostar por una visión más amplia de la responsabilidad social.

## **Responsabilidad, ¿ante quién?**

Bien, pero, ¿ante quién es responsable la empresa? Como ya señalé antes, la responsabilidad moral se refiere a todas las personas y grupos directa o indirectamente afectadas por sus acciones u omisiones, o por los efectos de sus acciones u omisiones. Pero, en cuanto social, la responsabilidad supone el ejercicio de dar cuenta de las actuaciones de la empresa ante aquellos ante los que se identifica su responsabilidad hacia fuera, como miembro de una sociedad, y hacia adentro, como comunidad de personas con intereses personales distintos pero con un fin común.

La teoría de los *stakeholders* o implicados puede ser una excelente ayuda para identificar ante quiénes es responsable la empresa, y de qué lo es ante cada uno. Pero dicha teoría trata de cómo se debe gestionar una empresa (o, al menos, eso es lo que pretendía en sus comienzos), no de cómo esta debe ejercer su responsabilidad ética.

Esto se pone de manifiesto, por ejemplo, en la definición clásica de *stakeholders* que ofrece Freeman (1984, p. 46): “todo individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el resultado de las actividades de la empresa”. Los empleados afectan y son afectados por la actividad de la empresa, son *stakeholders* y la empresa tiene una responsabilidad ante ellos. Los terroristas también pueden afectar al resultado de la empresa, que debe tenerlos en cuenta en su estrategia y en su gestión: son *stakeholders*, pero la empresa no tiene ninguna responsabilidad hacia ellos, salvo, desde luego, la de evitar que puedan hacer daño a sus instalaciones o a sus personas.

Por tanto, desde el punto de vista de la responsabilidad social de la empresa, y sólo desde este punto de vista, podemos definir a los *stakeholders* como todo individuo o grupo que contribuye, voluntaria o involuntariamente, al proceso de creación de valor social por la empresa, o que puede ser afectado por dicho proceso, soportando, al menos potencialmente, un coste o un riesgo o recibiendo un beneficio, lo que legitima su pretensión de que sus derechos e intereses sean tenidos en cuenta por la empresa.

De esta definición se deduce que esa pretensión legítima implica un deber, una responsabilidad moral, que la empresa tiene con ellos. Y también que su derecho puede limitarse a que la empresa tenga en cuenta sus intereses, no que acceda a ellos, porque otros intereses legítimos pueden estar por encima de los intereses de los *stakeholders*. Por ello, en contra de la tesis de que la empresa debe ser gestionada en interés de sus *stakeholders* (Freeman 1997), me parece preferible afirmar que la empresa debe ser gestionada para cumplir su fin (la producción de bienes y servicios para atender necesidades en el mercado), con la máxima eficiencia posible, pero teniendo siempre en cuenta sus responsabilidades ante sus *stakeholders* (los intereses legítimos de sus empleados y directivos, clientes y proveedores, y también de la comunidad local y de la sociedad en general, al menos en la medida en que las actividades de la empresa les afecten).

En todo caso, la responsabilidad social corporativa se define en términos de la responsabilidad de la empresa, no de las necesidades de los implicados: no es una teoría moral comprensiva de cómo hacer feliz a la gente o, como sugieren algunos, una propuesta para la resolución de los problemas del mundo, trasladando a las empresas la responsabilidad que los gobiernos no pueden o no quieren asumir. Es nada más y nada menos que una propuesta acerca de cómo la empresa debe hacer frente a sus obligaciones para con las personas con las que tiene relaciones (en el mercado o fuera de él, y de naturaleza económica o no), o a las que sus acciones afectan.

En todo caso, la responsabilidad social corporativa no se debe identificar con la filantropía o con las acciones altruistas o caritativas: estos son deberes de todas las personas y organizaciones, de todos nosotros, al menos en la medida en que conozcamos las necesidades de otros, sepamos cómo solucionarlas y dispongamos de recursos (económicos, de tiempo, etc.) para hacerlo. O sea, pertenecen a lo que podríamos llamar la responsabilidad social de la propiedad. Las empresas no necesitan una justificación particular para llevar a cabo acciones de filantropía, altruismo o liberalidad: deben llevarlas a cabo por las mismas razones que debe hacerlo cualquier persona u organización, cuando se cumplen determinadas condiciones de necesidad grave, especial capacidad para resolver esa necesidad, ausencia de otras personas en mejores condiciones para prestar la ayuda, etc. Otra cosa es que esa función deban ejercerla los directivos en nombre de la empresa, o directamente los propietarios de la misma.

Al llegar a este punto debo reconocer que el enfoque que propongo para la responsabilidad social corporativa no ofrece recetas claras y sencillas acerca de cómo identificar esas responsabilidades en cada caso, cómo analizarlas, y cómo decidir los conflictos entre ellas y los objetivos de la empresa o entre los intereses y demandas legítimas de diferentes *stakeholders*. En esto tienen ventaja los partidarios de limitar la responsabilidad de la empresa la maximización del valor para los propietarios, y de utilizar los criterios de coste marginal e ingreso marginal, en términos de dicho valor, para solucionar los *trade offs* en caso de conflicto.

Pero esa ventaja es sólo aparente, porque la complejidad de mi propuesta es inevitable, si la responsabilidad social de la empresa es una responsabilidad de naturaleza moral, y si concebimos la ética no como un conjunto de reglas inequívocas y definitivas sobre cómo actuar en cada situación, sino como un conjunto de principios abstractos que hay que observar, normas que hay que cumplir (sobre todo, normas negativas, acerca de lo que no hay que hacer), bienes que hay que procurar (bienes no sólo económicos, naturalmente) y virtudes que hay que practicar (para desarrollar las capacidades que permitirán actuar de forma moralmente correcta). Porque, además, la sencillez del enfoque de maximización del valor para el propietario es sólo aparente.

Hemos mencionado antes la existencia de conflictos entre los intereses de los *stakeholders* y los de la empresa, de un lado, y entre los de diferentes *stakeholders* entre sí, de otro. Ese conflicto es legítimo, y no se puede pasar por alto. El enfoque basado en la responsabilidad moral no ofrece una respuesta definitiva a esos problemas, como tampoco lo ofrecen el enfoque económico (análisis coste-beneficio de las concesiones que se hagan, en función del valor para los accionistas o del valor para toda la sociedad) o sociológico (relaciones de poder en la empresa y con su entorno). Sin embargo, aporta algunas ideas útiles para su resolución.

En primer lugar, si admitimos que la creación de valor social, en sentido amplio, forma el núcleo de la responsabilidad de las empresas, el papel de los *stakeholders* debe definirse en relación con ese valor social: se presentan ante la empresa con sus intereses propios para contribuir al fin de la empresa, de modo que, en caso de conflicto, este debe ser el criterio principal, aunque no único, para solucionarlo, excepto, naturalmente, cuando lo que estén en juego sean derechos superiores, como los derechos humanos básicos de los trabajadores.

En segundo lugar, la responsabilidad social se aplica a la empresa y a sus directivos, pero también a todos sus *stakeholders*. Hay, pues, responsabilidades recíprocas (de la empresa con sus *stakeholders*, de estos con la empresa y de unos *stakeholders* con otros) y también responsabilidades compartidas por todos. La definición unilateral de las responsabilidades conduce a una vía muerta.

Por tanto, y en tercer lugar, las relaciones de los *stakeholders* con la empresa deben plantearse primero en términos de cooperación, y sólo luego, ocasionalmente, en términos de conflicto, aunque sólo sea porque el conflicto se plantea, a menudo, en términos de reparto de un valor que primero hay que crear mediante la cooperación, y de tal de modo que el conflicto no dificulte la futura creación de valor social, es decir, de continuidad de la empresa. De ahí que un componente importante de la responsabilidad social corporativa consista en motivar y desarrollar el sentido de responsabilidad de sus *stakeholders*, compartiendo valores con ellos para lograr su aportación en la responsabilidad social de la empresa, lo que implica, de nuevo, atender a sus intereses y hacerles partícipes en la creación de valor –en definitiva, una manera distinta de dirigir la organización.

Finalmente, cuando la empresa asume sus responsabilidades sociales se legitima como agente moral para defender su posición en los conflictos con sus *stakeholders* y ante toda la sociedad. La actitud que la empresa adopte ante sus responsabilidades corporativas definirá el papel que quiera asumir en la sociedad: una organización irresponsable no puede tener voz ni voto.

## Conclusiones: un programa para la Cátedra

Ya va siendo hora de concluir. He propuesto un punto de vista que, me parece, es capaz de guiar el trabajo de la *Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo* durante al menos unos cuantos años. Me parece que puede permitir aportaciones útiles, teóricas unas, aplicadas otras, a cuestiones como la discusión de qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, cómo se entiende su papel en la sociedad, cómo se relacionan los intereses legítimos de los *stakeholders* con los objetivos no menos legítimos de la empresa, cómo se puede integrar la responsabilidad social con la elaboración de la estrategia, qué implicaciones tiene para el diseño del gobierno corporativo, cómo puede contribuir a la reputación de las organizaciones, y muchos más.

En el plano práctico, la *Cátedra* está en condiciones de abrir líneas de investigación prometedoras, por ejemplo, sobre el papel de las organizaciones empresariales y sectoriales en la determinación de la responsabilidad social de las empresas, tanto en la determinación de los ámbitos de sus problemas específicos, como en la ayuda a las empresas para hacer frente a sus responsabilidades y el establecimiento de niveles superiores, en que se resuelvan los problemas de acción colectiva. O sobre cómo se lleva a cabo el diálogo de los *stakeholders* con el órgano de gobierno supremo de la empresa, es decir, con el consejo de administración. O sobre los conocimientos, capacidades y valores que, dentro de la empresa, permiten a todos los directivos y empleados asumir las responsabilidades recíprocas y compartidas a las que me he referido antes. O sobre los condicionantes sectoriales, regionales y nacionales de la responsabilidad social de las empresas, tratando de entender, por ejemplo, los problemas que se derivan de la relación entre la central de las multinacionales y sus subsidiarias en España.

Todo esto será posible gracias a la colaboración de muchas personas, a las que quiero dar las gracias ya desde ahora. En primer lugar, a todos los que, desde su creación, han venido creando en el IESE un caldo de cultivo excelente para el trabajo de la *Cátedra*. En este sentido, no puedo menos que recordar que cuando Antonio Valero me encargó mis primeras sesiones de Política de Empresa, hace de esto más de 30 años, los casos que me asignó fueron de responsabilidad social corporativa: el nombre que dábamos entonces al curso no era ese, pero sí su contenido.

Gracias también a mis colegas actuales en el IESE, sobre todo los que, a través del *Center for Business in Society*, llevan años enfrentándose con los mismos problemas que la *Cátedra* debe ahora tratar de resolver. A los académicos de todo el mundo que me han brindado su ayuda para las *keynote lectures*, foros de empresarios, simposios científicos y foros de expertos que me propongo organizar. Al Director General y al Consejo de Dirección del IESE, por el apoyo que siempre me han prestado, y por la confianza que han puesto en mí. Y, *last but not least*, a “la Caixa”, por la manera delicada pero exigente de ponerme frente a un reto capaz de hacer apasionante la tarea de un académico durante toda su vida. Gracias, pues, a todos, y a ustedes por su paciencia.