

## ¿Cuál es la primera responsabilidad social de una empresa?

Antonio Argandoña

Julio de 2010

El título de este *Comentario* parece tan tonto como la pregunta que se suele hacer a los niños: ¿a quién quieres más, a papá o a mamá? Dejando de lado que los niños aprenden muy pronto a jugar estratégicamente (¿cuál será la reacción de mi padre si digo que quiero más a mamá?) y, por tanto, que sus respuestas pueden no ser las verdaderas, el amor no es una variable unidimensional, que se pueda medir de una manera clara y definitiva. El niño quiere mucho a su madre, claro, pero también a su padre, y los quiere de manera distinta y por razones distintas, y también es lógico que la naturaleza y contenido de su amor vaya cambiando a lo largo del tiempo y de las circunstancias.

Pero la pregunta sobre a quién quiere más el niño no carece de sentido. No pide una respuesta, pero sí una reflexión. ¿Qué significa querer a papá o a mamá? ¿Por qué les quiere? ¿Cómo les manifiesta su amor, en cada caso? ¿Es la misma la intensidad, la profundidad y la solidez de su amor por una y por otro?

Volvamos al título de este *Comentario*: la pregunta, es verdad, tiene poco sentido. La responsabilidad social no es un listado de prácticas que hay que llevar a cabo y que se puedan ordenar de una manera unívoca e invariable. En todo caso, dirigir una empresa de manera responsable no es establecer un conjunto de acciones y poner crucecitas a su lado, hasta que podamos afirmar que todas están cumplidas. Como el amor filial a los padres, las responsabilidades sociales tienen ondulaciones, gradaciones, intensidades distintas. Ahora domina una, luego otra; en un entorno hay que prestar más atención a una y en otro a otra. Y esto va cambiando no cada año o cada mes, sino a cada instante: después de decidir no sé qué acción respecto de un cliente, la atención del director general salta hacia un problema de producto, y luego a uno de personal, para centrarse luego en el medio ambiente,... Y esto no significa que se dé menos importancia a unos stakeholders que a otros.

Pero también tiene sentido que nos preguntemos cuál es "la primera responsabilidad social de una empresa", al menos porque nos ayudará a plantearnos preguntas parecidas a aquéllas que proponíamos al niño -y que éste nunca se planteará, al menos mientras no sea ya adulto-, pero que siempre tienen sentido.

¿Cuál es la primera responsabilidad, deber u obligación de una empresa? Para algunos, la respuesta será: la maximización del beneficio. No es mala respuesta: por lo menos, tiene mucha solera y muchos años de adhesión por parte de teóricos, de empresarios, de directivos y, sobre todo, de inversores. Tiene también mucho trasfondo: ¿por qué decimos que esa es la primera -a veces añadimos: y la única- responsabilidad de una empresa? Porque se supone que la empresa, como institución económica, está

orientada a la eficiencia social, a la maximización del valor económico que crea para la sociedad, y porque, bajo ciertas condiciones, una empresa que maximiza sus beneficios maximiza también ese valor social. Bajo ciertas condiciones... que no se cumplen nunca.

Aparece, entonces, una segunda versión de esa primera responsabilidad: otros dirán que es la maximización del valor económico para sus stakeholders. Esta respuesta no es demasiado diferente de la de maximización del valor para el accionista: al menos, su punto de partida es el mismo. ¿Qué quiere decir "crear el máximo valor económico"? Dos cosas: que el comprador esté dispuesto a pagar la máxima cantidad por el bien o servicio, y que los costes de producirlo y distribuirlo sean mínimos. Esto puede conseguirse de muchas maneras. Algunas son legítimas y éticamente correctas: por ejemplo, se pueden utilizar mejores tecnologías e incentivar a los trabajadores para reducir los costes. Otras serán discutibles, como no pagar los impuestos o utilizar tácticas de presión sobre los proveedores para reducir costes. Por eso, incluso los partidarios de la maximización del valor para los propietarios suelen exigir que se cumpla la ley y un mínimo de condiciones éticas.

¿En qué se diferencia la maximización del valor para todos los stakeholders y la maximización del valor para el propietario? Si se cumplen las condiciones legales y éticas que acabamos de señalar, la diferencia estará en el reparto de ese valor. Si los proveedores y empleados están relacionados con un contrato justo, la empresa debe pagarles lo especificado en ese contrato. Lo que queda es el excedente, que corresponde legalmente a los propietarios. Maximizar el valor para todos los stakeholders es, pues, equivalente a maximizar el beneficio de los propietarios, si todos los demás se quedan satisfechos con lo que se les paga, de acuerdo con el contrato.

Los problemas aparecen cuando lo que se paga a los proveedores y empleados, de acuerdo con el contrato suscrito con ellos, no es justo, o no recoge todas sus aspiraciones. Hay stakeholders con los que la empresa no tiene firmado un contrato y que, por tanto, quedan excluidos del reparto del valor creado: por ejemplo, las generaciones futuras, que experimentarán las consecuencias de la política medioambiental de la empresa, o de su estrategia de investigación e innovación. Además, los empleados pueden esperar, por ejemplo, un trato digno, algo de formación, o quizás una remuneración que vaya más allá del mero salario pactado, porque, por ejemplo, su cooperación se lleva a cabo dentro de un equipo humano, en el que no es posible determinar con precisión cuál ha sido la contribución de cada uno, es decir, lo que cada uno tiene derecho a cobrar. Y algo parecido ocurre cuando, por cooperar dentro de un equipo, cada uno puede influir en el rendimiento de los demás y en el rendimiento del equipo y, por tanto, en lo que los demás tienen derecho a percibir. Y como, en definitiva, las empresas son equipos humanos complejos, la idea de que un contrato puede recoger suficientemente lo que cada empleado o proveedor tiene derecho a llevarse dista mucho de ser realista. O, con otras palabras, la maximización del valor creado para todos los stakeholders no siempre es compatible con la maximización del valor para los propietarios.

Lo que nos lleva a una tercera visión de la responsabilidad de las empresas. Ya no se trata de la maximización del valor económico, para los propietarios o para todos los stakeholders: hay otras muchas variables que se deben introducir, incluyendo las satisfacciones de cada uno por su contribución en la empresa, las relaciones humanas que se desarrollan en la organización, el crecimiento de las capacidades distintivas de cada stakeholder (y, por tanto, de la organización en su conjunto), la creación de espacios de

convivencia, la reputación que la empresa (y sus stakeholders) consigue en la sociedad en la que opera, la legitimidad que se le reconoce, el desarrollo humano y moral de las personas,...

Esto significa que las responsabilidades de la empresa van más allá del cumplimiento de unas obligaciones o deberes de naturaleza económica. Lo cual es enormemente difícil de reconocer y medir, motivo por el cual muchos las rechazan. Pero que sea difícil no quiere decir que no sea necesario. Dirigir una empresa es mucho más que maximizar el valor económico creado, para los propietarios o para todos los stakeholders. Si los directivos se llevan, con justicia, sueldos millonarios por su trabajo, es porque su tarea es muy compleja, mucho más que optimizar el valor creado y repartirlo de acuerdo con unos contratos.

Pero, ¿debemos prescindir de la idea de que hay "una" responsabilidad dominante en las empresas? Aparentemente, sí, porque hay que tener en cuenta la variedad de motivos que han convocado a personas muy diferentes a colaborar en la tarea común de la empresa. Si esos motivos fuesen exclusivamente económicos, seguiríamos dentro del ámbito de la maximización del valor económico. Pero son mucho más que los económicos.

Preguntémonos, pues, cuáles serían las consecuencias de desatender esas motivaciones no económicas. Supongamos, por ejemplo, que la empresa paga puntualmente un sueldo justo, incluso generoso, a sus empleados, pero no satisface otras necesidades suyas, que les llevaron a entrar en la empresa, como un trabajo satisfactorio, la posibilidad de unas relaciones humanas creativas, el desarrollo de sus virtudes o el sentido de trabajar en algo que vale la pena. ¿Qué ocurrirá en este caso? A corto plazo, probablemente nada. Pero con el paso del tiempo es probable que empiecen a cambiar otras cosas. Algunos se marcharán, porque preferirán, por ejemplo, un trabajo más agradable, o más tiempo para la familia, o nuevas oportunidades de aprendizaje profesional, aunque sea a costa de un sueldo menor. El tipo de personas que se quedará en la empresa cambiará, a lo largo del tiempo, y con ello el clima en la organización, su cultura, sus incentivos, su manera de trabajar,... En definitiva, la capacidad de supervivencia de la organización será distinta.

¿Será, en definitiva, la capacidad de supervivencia a largo plazo la responsabilidad última de las organizaciones? No, por supuesto, si se trata de organizaciones de carácter transitorio, como uniones temporales de empresas. Pero sí, en la medida en que la empresa sea un equipo de personas (propietarios, directivos, empleados, incluso proveedores y clientes) que se unen para conseguir unos resultados conjuntos, por motivaciones muy distintas: si esas motivaciones no son suficientemente atendidas, la empresa no podrá subsistir, más allá de la voluntad de sus promotores o de lo que diga la ley. De alguna manera, pensar acerca de la supervivencia de la empresa es pensar sobre todas las responsabilidades que tiene la organización con todos sus stakeholders.