

## I.- MONOGRÁFICO

### Apariencia y realidad de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La llamada RSC, que en este momento tiene una gran acogida entre las empresas, es un movimiento que comenzó a difundirse hace aproximadamente diez años. Surgió como reacción a la creciente percepción de que se estaba incrementando la “mala imagen pública” de las empresas, especialmente de las muy grandes, llamadas corporaciones por los americanos, que, en su mayoría, son multinacionales.

Esa incipiente necesidad de mejorar la imagen social de las grandes empresas se ha agudizado a lo largo de la última década, con ocasión del escandaloso comportamiento, muy difundido en los medios de comunicación, de algunas corporaciones americanas (*Enron, Worldcom*), europeas (*Volkswagen, Parmalat*) y españolas. Y de modo muy especial, por un suceso verdaderamente escandaloso: el ejercicio de malas prácticas por parte de una empresa de auditoría, *Arthur Andersen*, responsable de dar fe de la calidad de la información contable de un número muy importante de grandes empresas. Así se puso en entredicho la fiabilidad de la información que éstas, por ley, están obligadas a proporcionar a todos aquellos que no están en el “puente de mando” de las empresas.

Pero la aparición de la RSC no es sólo un problema coyuntural de imagen, sino que tiene también que ver con un cambio en el modo de entender la naturaleza de la empresa. Desde hace una década ha habido una progresiva toma de conciencia de que las empresas no son una pura función técnica, unas estructuras productivas cuyas actividades se pueden considerar socialmente neutrales, sino que se trata de la acción conjunta de comunidades de personas, dotadas de personalidad jurídica, que corporativamente pueden seguir comportamientos favorables o desfavorables para la marcha de la sociedad en su conjunto.

Desde los inicios de la teoría económica, en el siglo XVIII, ha existido un gran debate sobre si bastaba con la pura prosecución de intereses privados para el logro del bienestar común o si, por el contrario, los directivos de las empresas debían tener una perspectiva más amplia de lo que hacían, y del efecto que sus acciones tenían sobre el resto de la sociedad. En cualquier caso, y por motivos en los que no me detendré ahora, triunfó la idea individualista de que bastaba con seguir el propio interés, un prejuicio que calaría en amplios sectores de la opinión pública. Esta idea llegaría a considerarse una verdad evidente por sí misma para muchos. Todavía hoy, son numerosos, aunque cada vez menos, los economistas y empresarios para quienes la única responsabilidad social de las empresas se reduce a conseguir dividendos para sus accionistas. Según esta tesis, la única propiedad que merece consideración es la de los accionistas. Esto no quiere decir que los defensores de esta opinión necesariamente desprecien los demás componentes de la empresa, sino que están convencidos de que obrando así se seguirá el bienestar de todos. Como puede verse, se trata de un principio simplista, que sirve para un tipo de dirección que hoy día puede calificarse de ruda o primitiva.

Cada vez es más amplio el consenso acerca de que la operación de obtener beneficios no es un absoluto ni mucho menos el simple proceso de determinarlos contablemente. La contabilidad es un tipo de información necesaria pero insuficiente debido a su propia parcialidad y contingencia. Desde luego, no se puede valorar como elemento único a la hora de la toma de decisiones. Son muchos y complejos los parámetros que hay que tener en cuenta para el buen gobierno de la acción conjunta de una comunidad, la empresa, que pretende prestar un servicio a la totalidad de la sociedad. Sólo por la complejidad que esta descripción de la empresa encierra, sería temerario sostener que una empresa se puede gobernar siguiendo un solo parámetro o, dicho de modo más

coloquial, mirando por un canuto. Conseguir beneficios es básico y necesario pero no suficiente, ya que no es posible desentenderse de la totalidad de los efectos, positivos o negativos, que una empresa puede causar a la sociedad.

En otras palabras, se empieza a reconocer, de modo casi generalizado, que también para las empresas está vigente la antigua máxima de que los medios no justifican el fin. Para que se entienda mejor este cambio de perspectiva recurramos a una analogía. Es evidente que estar bien alimentados es condición básica para la vida humana, pero sería una gran equivocación que las familias orientaran toda su actividad a lograr el máximo de calorías. No parece razonable sostener que si esto se lograra, todo lo demás, incluida la sociabilización de los hijos, saber hablar y escribir, se lograría de modo espontáneo. En este sentido, la RSC ha surgido como consecuencia del descubrimiento de que la socialización de las empresas no está garantizada por el mero hecho de obtener beneficios. Hoy día, grandes compañías, como la *Shell*, empiezan a proclamar, negro sobre blanco, que no sólo obtienen beneficios para sus accionistas, sino que también se preocupan de hacer una contribución positiva al bienestar de todos los pueblos y del planeta.

Las empresas, en cuanto comunidad de personas, deben hacer corporativamente otras muchas contribuciones a la sociedad de la que forman parte, que no tienen que reflejarse en la cuenta de resultados de modo necesario, ni directo. Lo mismo que sucede a toda persona que forma parte de la sociedad. Por ejemplo, un ciudadano, por muy ocupado que esté, no puede ir por ahí tirando basura en donde más le apetezca, con la disculpa de que ya contribuye con su profesión y sus impuestos.

En resumen, la RSC es también consecuencia de la aparición y difusión de una mejora en las teorías de la empresa, de modos más humanistas de entenderla y gobernarla. En las últimas décadas, el descubrimiento de la complejidad de las conductas estratégicas, ha llevado a superar la visión funcional y mecanicista de la dirección de empresas que predominó a lo largo de casi todo el siglo XX. Ha aumentado la conciencia de que dirigir empresas no es tarea sencilla ni se reduce a aplicar diseños técnicos preconcebidos, sino que requiere de un continuado esfuerzo colectivo por buscar y establecer el orden y la unidad de la acción productiva. Cada vez existe más rechazo a posturas simplistas de dirección que se limitan a asegurar la primacía del máximo beneficio a corto plazo.

Nadie puede asegurar que esos modos de proceder sean lo mejor para la empresa, y mucho menos para la sociedad. Eso explica que la palabra dirección, que tiene un sesgo mecanicista, comience a ser sustituida por la palabra gobierno, que implica aceptar la novedad, inseparable de la rica complejidad de lo humano. Gobernar es aceptar en su totalidad, tanto para lo bueno como para lo malo, que la novedad radical reside en el hombre mismo. Dirigir es limitarse a hacer lo que hace un GPS respecto del conductor, una ayuda indudable, pero que no asegura el éxito de un viaje. Es necesaria, además, la capacidad de gobierno del conductor, que permite hacer frente a lo imprevisible, a lo que no puede afrontar un GPS. Hoy día se sabe que el criterio de máximo beneficio a corto es un referente, pero no puede ser criterio de gobierno ya que no es autoconsistente. Sería algo tan insensato como guiarse sólo por la información del GPS en un viaje por carretera.

Ahora bien, cambiar de la idea de dirección a la idea de gobierno implica pasar de la primacía de las cosas y de los procesos a la primacía de las personas, a confiar en su integridad, o lo que es lo mismo, en la responsabilidad de las personas, fuente última de la integridad y responsabilidad de las organizaciones.

Si se analizan las principales deficiencias en que han incurrido algunas de las grandes corporaciones antes citadas, se comprueba que la causa última de esos comportamientos tiene que ver con el predominio del triunfo y del éxito individual sobre la responsabilidad o integridad de las personas. Dicho de manera más breve y mucho más contundente, con el triunfo de la indecencia sobre la decencia.

Por ejemplo, se ha incurrido en retribuciones a los directivos sobre bases que antropológicamente no están nada claras. El recurso a lo que de modo coloquial se llama "blindajes", y a fórmulas como las "*stocks options*", los planes de pensiones, la información privilegiada, usos de activos de la empresa, etc., da por supuesto que el directivo es un ser moralmente corrupto, a quien sólo interesa el dinero y la buena vida. Al contrario de lo que se pensaba, esta idea ha fomentado la irresponsabilidad y la indecencia de los directivos, y en algunos casos ha llevado a la disolución de las propias compañías. "Blindarse" es una manera de hacerse irresponsable. Se ha fomentado además una desigualdad de retribuciones que pone en peligro la misma unidad y consistencia de las organizaciones. En el caso de la economía norteamericana se ha estimado que en 2004 un alto directivo promedio recibía una retribución 42 veces mayor que la del empleado promedio. En otras palabras, por cada dólar que recibía el empleado, un alto directivo recibía unos 500. Es justo que los directivos reciban más, ya que tienen más trabajo y responsabilidades, pero esas diferencias tienen que ser justificadas y transparentes para que todos aprecien su justicia, su proporcionalidad, no sólo con lo que aporta el directivo, sino con lo que hacen y reciben los que trabajan con él. En caso contrario se incentiva el "escaqueo" y la falta de lealtad y compromiso, tanto por parte de los directivos como de los empleados. Cuando esos mismos directivos se dirigen a los empleados para decirles vosotros "sois el activo más valioso de la empresa" se puede sospechar que es precisamente lo que no ocurre.

La retribución no puede basarse exclusivamente en el prejuicio de que el individuo es un oportunista compulsivo que sólo se interesa por sí mismo. Eso sería erigir la sospecha, la desconfianza y la irresponsabilidad, en la base de la vida de la empresa. En ese caso se convierte en un "infierno", donde todos hablan mal de todos y nadie desea colaborar lealmente. Lo malo es que ese ambiente de desmoralización es percibido de modo casi inmediato por los clientes que empiezan a sospechar que también a ellos se les engaña y manipula. Se empiezan a preguntar qué es realmente lo que compran, qué materiales y procesos se están empleando.

Respecto del uso de la información privilegiada por parte de algunos directivos en operaciones especulativas, que les ha llevado a falsear la información pública, y a fomentar la corrupción en los contratos públicos, etc., se puede aportar lo siguiente. Se calcula que en la última década, 85 millones de inversores en la Bolsa americana perdieron casi 7 trillones de dólares debido a quiebras fraudulentas y falsedad en la información pública. Por primera vez se empieza a ver claro que las empresas no sólo ganan y hacen ganar, sino que también pueden hacer perder, y mucho, no sólo por causa del riesgo normal y aceptable, sino debido a la indecencia y a la falta de responsabilidad personal de los que dirigen las empresas.

En sociedades más sensibilizadas con estos temas, aquéllas donde las grandes corporaciones son más poderosas, el público empieza a discriminar a las empresas que venden productos sospechosos de haber sido elaborados con mano de obra cuasi esclavizada, de emplear materias primas en riesgo de desaparición, o de recurrir a procesos inseguros que contaminan y dejan residuos difíciles de eliminar.

No se puede engañar impunemente con simples cambios de imagen, con un *new look*, como dicen los cada vez mejor pagados “asesores de imagen”. Es muy peligroso lanzar lemas o *slogans* que suenan bien, pero que no se corresponden con la realidad. Pronto se pone en evidencia la falta de veracidad de esas campañas de publicidad que se fundamentan en inventar imágenes idealizadas y falsas de la realidad. No se puede hablar de energías limpias o de nuevos servicios de asistencia al cliente si luego se comprueba que es una pura operación de imagen, que no se corresponde con la realidad. Más pronto que tarde queda claro la indecencia de sus responsables. Sigue siendo verdad lo que asegura el dicho popular: “antes se coge a un mentiroso que a un cojo”.

Pero desde el lado positivo se puede afirmar que cada vez hay más personas que empiezan a unir buenos productos y buenas imágenes con buenas organizaciones en las que predomina la decencia y la responsabilidad. Se empieza a percibir que las empresas no sólo venden un producto o un servicio sino que además tienen un rostro humano, el de las personas que allí trabajan, que es positivo o negativo, sociable o insociable, agradable o desagradable.

Esta especie de control social por parte de los ciudadanos sobre el comportamiento social de las empresas ha sido positivo, para la sociedad y para las mismas empresas. Ha fomentado un tipo de gobierno más humanista y más transparente. Por otro lado, no han reducido sus beneficios sino que en muchos casos los han aumentado. Se puede afirmar, por ejemplo, que las normas reguladoras de humos y aguas sucias, impuestas por movimientos vecinales, no han representado recortes de beneficios, sino cambios de procesos y tecnologías que, aunque han sido costosos, luego han resultado beneficiosos para todos, incluidas las propias empresas. Además, lo que es más importante, ha incrementado la autoestima de los que en ellas trabajaban.

El movimiento ecologista, a pesar de sus exageraciones, en algún caso auténticas aberraciones, ha hecho ver que las cosas son muy complejas y no se pueden gobernar con un principio excesivamente simplista. La producción es un proceso cada vez más complejo que no se ordena por sí mismo, sino que cuanto mayor es la producción mayor necesidad tiene de ser ordenado por personas rectas. Ese orden no puede ser otro producto, otra estructura, que no haría más que desordenar todavía más: debe surgir de la rectitud o principio de orden que hay en cada hombre. A medida que la sociedad es más compleja y más libre se requiere mayor integridad y responsabilidad personal.

Las empresas no pueden tener una doble cara: no pueden seguir pensando que lo único importante es conseguir beneficios a todo coste, mientras se preocupan de “dar una imagen” amable, de tener una buena opinión pública. Se trata de algo muy distinto, de un nuevo modo de entender y gobernar las empresas, que se centra no tanto en las cosas, como en el desarrollo de la propia integridad y decencia, la verdadera imagen, la que como el retrato de Dorian Grey, sólo puede ver el retratado. En este caso, los que trabajan dentro de cada empresa.

La RSC pone de manifiesto que no basta con cumplir las leyes, sean laborales, fiscales o económicas, o los “códigos de buena conducta”. Además se necesita un empeño diario por aprender a hacer el bien, para ser “buenas personas” corporativamente, lo cual no es posible sin apelar a ese radical de la persona humana que es su responsabilidad, de donde brota la fiabilidad y la confianza. Una afirmación que se avala con el caso de *Enron*, una de las primeras empresas del mundo en tener un código ético, en promocionar el cuidado del medio ambiente, en apoyar la lucha contra la corrupción, y en contribuir a programas para la eliminación del analfabetismo. No se puede mentir y

falsear impunemente. Sus auditores, que daban fe de esas palabras vacías, y que tenían un prestigio mítico, un año después dejaban de existir.

Una sociedad cada vez más compleja depende cada vez más de la confianza, de la buena voluntad de todos los que participan. El caos que crea la multiplicación de productos no se resuelve con otro producto, sino con un principio de rectitud en la acción. La justicia exige reglas claras y corazones limpios. Ahora más que nunca hay que volver a la antigua definición de la justicia: la constante y perpetua voluntad de dar a cada cual lo suyo.

La RSC está ayudando a entender que la ética no es un conocimiento teórico, una lista de supuestos principios de buen gobierno que se publica en papel satinado y se distribuye por todas partes. La ética es sobre todo un modo de ser, que está en el fondo de las personas, y les lleva a comportarse responsablemente en el seno de su propia decencia. Es la famosa distinción entre el hombre dormido y el hombre despierto.

No es malo que las empresas se preocupen de “dar buena imagen”, de su reputación. Fomentar una buena imagen ha sido siempre un modo de educar, pues ayuda a crear sentido de responsabilidad, y por tanto puede ser un buen medio para llegar a tener un verdadero sentido de la decencia. La imagen está hecha para ser admirada, y de ese modo fomenta el buen ejemplo y contribuye a la mejora de todos. Como cuenta J. Ruskin en las *Piedras de Venecia*, no es lo mismo vivir en una ciudad hermosa que en una ciudad fea. Tener buenos referentes sociales, buenas imágenes, ayuda a que todos nos comportemos mejor. La preocupación por ser amable ayuda a controlar y mejora el carácter. Se puede aplicar el principio de que se vive como se piensa, o se piensa como se vive. Por tanto ideas “oportunistas” de comportarse bien pueden ser un inicio en el camino hacia una verdadera responsabilidad. La decencia pública, el pudor, es un principio fundamental para el desarrollo de una personalidad sólida y bien armonizada.

Pero no basta con la “buena imagen”, pues se puede incurrir en idolatría, en superchería y engaño. Puede que, en lugar de remitir a una realidad invisible y excelente, oculte la desolación de lo abominable. Es bueno que haya cohesión entre el hacer y el pensar, pues eso crea responsabilidad y creatividad, mientras que lo contrario genera hipocresía, mala conciencia, y conduce al robo y al engaño. La mentira y la incoherencia se pagan muy caras.

El antiguo ideal de caballería se basó en crear una imagen, el caballero, que incorporaba valores cristianos con el fin de socializar a los señores de horca y cuchillo de la alta edad media germánica. Pero si el caballero se queda en pura imagen se convierte en mero engaño y pérdida de tiempo, en huida de la realidad, algo que de modo magistral critica Cervantes. Lo importante es la tensión entre lo real y lo utópico.

Lo propio del humanista es que se niega a ver el mundo por un “canuto”. Es bueno que las empresas actúen como ciudadanos, que tengan conciencia de que hay otras cosas que también interesan a sus clientes. Por ejemplo, con ocasión del “tsunami” muchas empresas prestaron apoyo, o permitieron que sus empleados usaran activos de la empresa para llevar adelante sus propias iniciativas de ayuda a las víctimas. Así mostraron que las empresas no viven de espaldas a la realidad social, que participan de lo que preocupa en cada momento a todos los ciudadanos. No es bueno dar la impresión de que las empresas van a lo suyo. Otro modo de fomentar la responsabilidad, no sólo con la sociedad, sino sobre todo con la propia empresa, es dar flexibilidad en las horas de trabajo para que los empleados puedan desarrollar proyectos de cooperación social. Eso atrae a los mejores empleados.

Las empresas tienen que colaborar, como los demás ciudadanos, en la buena marcha de la sociedad. Estar comprometidas con las buenas causas. Para eso lo primero es que las empresas lo sean realmente, que cumplan su función. Lo que no puede suceder es que la empresa pierda dinero y se dedique a otras cosas. A ese tipo de empresas se les podría decir "zapatero a tus zapatos". De todas maneras, el juicio último sobre la RSC no puede limitarse a la pregunta: pero ¿qué nos reporta todo esto en términos de beneficios? Se trata de hacer un mundo mejor y de hacernos a nosotros mejores. No es bueno comportarse como esquizofrénicos, pues se puede convertir en patología.

Sería muy de lamentar que la RSC se entendiese solo como una campaña publicitaria, una inversión ética, con la esperanza de que repercutirá en aumento de beneficios. Sería una torpeza, ya que nunca se puede escapar del juicio de los que están dentro, de los propios empleados, que vienen a ser como la conciencia corporativa de las organizaciones. Algo que tiene mucho que ver con el buen o mal ambiente que se vive en el seno de las empresas.

Muchos critican la RSC afirmando que tratan de hacer caridad con el dinero ajeno, y que eso de ningún modo puede ser caridad. Que se dispone del dinero de los accionistas, propietarios legales de la empresa. La respuesta es que, como todas las cosas, depende de cómo se haga. En primer lugar, en las empresas, generadoras de propiedad, es fácil saber quién es el propietario legal, pero no es tan fácil saber quién es el creador de propiedad. La propiedad es fácil de establecer cuando no está en creación, cuando está consolidada y estática. Pero la empresa por definición es creadora de propiedad, y requiere una visión más humanista o integradora del sentido de la propiedad. Si se aplicara un punto de vista tan estrecho, también un padre de familia que diese limosna podría ser acusado de quitar el dinero a sus hijos. Pero en realidad les está dando a sus hijos algo más importante, les está enseñando el verdadero sentido de la dignidad humana. Hay algo que no es propiedad privada, sino propiedad común, y que queda fuera del mercado, precisamente para que este último pueda funcionar. Todo lo dicho no es óbice para que los propietarios, por supuesto, conozcan y entiendan lo que hacen los directivos. Por otro lado, tampoco es verdad que el propietario sea siempre un avaro egoísta. Cada vez hay más personas que se guían por lo que llaman inversión ética, o socialmente correcta.

Es cierto que los precios reflejan la estructura de una sociedad, pero tanto los positivos como los negativos. Por eso, no hay que actuar sobre los precios, sino sobre los procesos de formación de precios. Sobre lo que se denominan externalidades, positivas y negativas, que quedan en ese terreno borroso en el que la propiedad y la responsabilidad no están siempre bien definidas.

Lo importante no es limitarse a sacar beneficios, sino hacer lo mejor que se sabe y se puede. Sin olvidar que el mismo cálculo de los beneficios no se realiza en un vacío social y cultural. Por eso conviene actuar con prudencia y circunspección. El logro de los beneficios es una parte de la apertura de posibilidades para todos, que forma parte del logro de una sociedad mejor. Las empresas no están en lucha de unas contra otras sino en una continuada batalla por la propia superación.

El orden de la producción exige que las personas que la gobiernan sean cada vez mejores. Por eso es muy importante que la ética no sea sólo ni principalmente un conocimiento teórico, sino un modo de aprender a hacer el bien, que se adquiere fijándose y viviendo entre los mejores. Hay que ser decentes, honrados, justos, tener la constante y continua voluntad de dar a cada uno lo suyo. Sólo ese tipo de personas puede aportar la decencia, que es la base de una buena gestión y de unos beneficios

correctos. Ser responsable es dar cuenta de lo que se hace ante las personas que tienen derecho a conocer los modos de actuar. No es bueno que al frente de las empresas haya personas que no tienen que informar a nadie, que no aceptan la responsabilidad de sus decisiones.

**Referencias:** BALKAN, Joel (2005), *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Constable y Robinson, Nueva York; BENIOFF, Marc (2004), *Compassionate Capitalism*, Career Press, Londres; CROOK, Clive (2005), "The Good Company. A Survey of Corporate Social Responsibility", *The Economist*, nº 374; HENDERSON, David (2004), *Misguided Virtue*, Institute of Economic Affairs, Londres; JACKSON, Ira y NELSON, Jane (2004), *Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values*, Currency Doubleday, Nueva York; STERNBERG, Elaine (1994), *Just Business: Business Ethics in Action*, Little Brown and Co., Londres.

*Miguel Alfonso Martínez-Echevarría*