



SEMINARIO PERMANENTE DE
ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL
(2015/2016)

NUEVOS
CAMINOS DE LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y
EMPRESARIAL

FUNDACIÓN **É**TNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES



SEMINARIO PERMANENTE DE
ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL
(2015/2016)

NUEVOS
CAMINOS
DE LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y
EMPRESARIAL

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

Dirección

Jesús Conill Sancho

Edita

Fundación ÉTNOR
Valencia, 2017

Diseño

Lapinyacreativa.com

Maquetación

Olelibros.com

Revisión de textos

Joaquín Brotons

Fotografía

Eduardo Alapont

Impresión

Olelibros.com

I.S.B.N.

978-84-617-8127-0

Depósito legal

V-342-2017

Impreso en papel

Coral Book ahuesado



Las opiniones y juicios que se expresan en este libro representan las ideas de los autores/as, con las que no necesariamente coincide la Fundación ÉTNOR

4

Presentación

Enrique Belenguer

6

1. ÉTNOR: 25 años impulsando la ética en la economía y en la empresa

Adela Cortina

24

2. ¿Asaltar los cielos? Perspectivas de la nueva situación política

José Ignacio Torreblanca

52

3. RSE en perspectiva ética

Domingo García-Marzá

76

4. Ética pública, Transparencia y Democracia

Manuel Alcaraz Ramos

86

5. La empresa responsable del futuro. Hacia dónde va la empresa y cómo se relaciona con la sociedad

Antonio Vives

124

6. La RSE y la distribución comercial: tres miradas hacia la responsabilidad (Mercadona, El Corte Inglés y Consum)

Luis Plá, Carlos Alfonso y Javier Quiles

138

7. El gobierno corporativo y los bancos malos en el seno de la UE

Isabel Giménez

152

8. Por un futuro más sostenible para TODOS: una oportunidad de negocio que se trabaja en equipo

Mercedes Gutiérrez

166

9. Hacia un Gran Pacto por la Ética: empresarios, políticos y ONGs cruzan sus visiones

Adolfo Utor, José María Vera y Ximo Puig



-

5ª SESIÓN

15 DE FEBRERO DE 2016

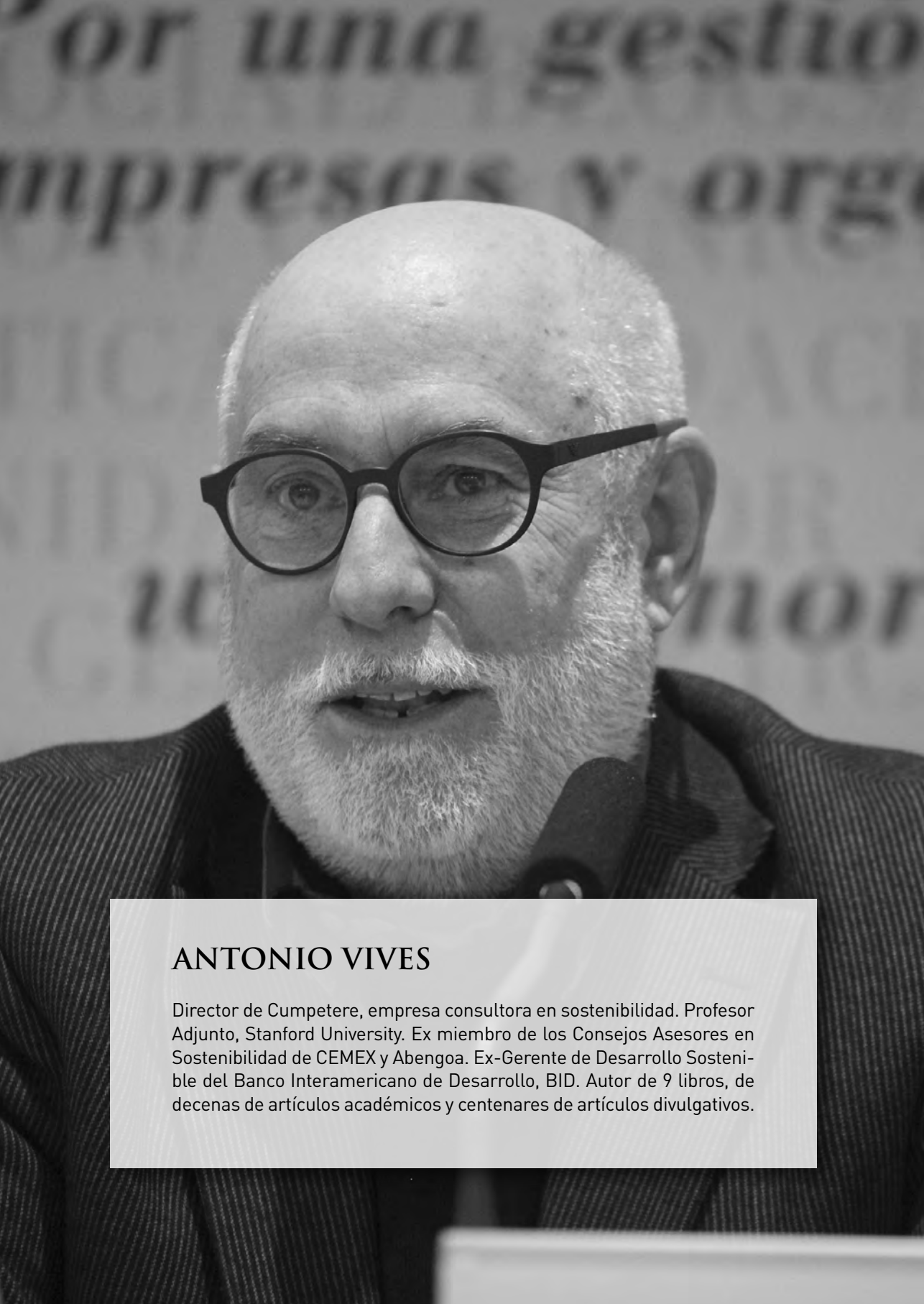
-

ANTONIO VIVES
LA EMPRESA
RESPONSABLE DEL
FUTURO. HACIA
DÓNDE VA LA
EMPRESA Y CÓMO SE
RELACIONA CON LA
SOCIEDAD



FUNDACIÓN E.TNOR *Fundación*
Por una gestión ética
de empresas y organizaciones
www.etnor.org





ANTONIO VIVES

Director de Cumpetere, empresa consultora en sostenibilidad. Profesor Adjunto, Stanford University. Ex miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y Abengoa. Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Autor de 9 libros, de decenas de artículos académicos y centenares de artículos divulgativos.

¿Cómo será la empresa del futuro? ¿Cómo evolucionará su relación con la sociedad? ¿Pueden seguir las empresas operando como lo están haciendo ahora? ¿Cómo será la empresa responsable del futuro?

Pueden seguir operando como ahora pero no deben. En el futuro las seguirá habiendo de todos tamaños y disposiciones, empresas responsables que lo parecen y que lo son, responsables que no lo son, pero lo parecen e irresponsables que parecen y son irresponsables. **Pero más que hablar de responsabilidad de la empresa, que se nos está quedando pequeño como concepto y se presta a confusiones, debemos hacerlo del papel de la empresa en la sociedad¹, un concepto más amplio, más incluyente. Y es que es la evolución de la sociedad la que determinará cual será el papel de la empresa.** Hablar de la responsabilidad social de la empresa tiene connotación de que el motor es la misma empresa. Hablar del papel de la empresa en la sociedad tiene la connotación de que es la sociedad la que lidera la acción. La realidad incluye ambas concepciones, pero para analizar la empresa responsable del futuro no podemos hacerlo solamente desde su punto vista. La sociedad cada día más está tomando acciones para influenciar ese futuro.

Este artículo ha sido dividido en tres partes para hacerlo más accesible al ocupado lector. En la primera parte analizaremos la evolución reciente y la situación actual y en el mediano plazo de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. En la segunda parte analizaremos las tendencias de las actuaciones de los tres grandes sectores, privado, público y sociedad civil y propondremos el modelo de empresa responsable del futuro. En la última parte analizaremos la factibilidad de este modelo de empresa.

Evolución del papel de la empresa en la sociedad. Dónde estamos.

Desde que a finales del siglo XIX se desarrolló la figura legal de la empresa como persona jurídica con deberes y derechos, como ente independiente de sus dirigentes, dueños y empleados, la empresa ha visto la necesidad de apoyar a la sociedad en la que se desenvuelve. Tradicionalmente ha sido como resultado de la transmisión a la persona-empresa de la responsabilidad como personas de sus dueños y dirigentes, lo que se ha manifestado mayormente a través de la solidaridad con segmentos de la población

¹ Para simplificar usaremos el término “sociedad” como incluyente de personas y medio ambiente.

más necesitados. Así se estableció la **tradición filantrópica**, en parte como continuidad a las actividades de la iglesia católica desde el medioevo y en América Latina desde la época de la colonia, que entre sus funciones estaba el **suplir algunas deficiencias de los gobiernos en atención a la población, especialmente a los más necesitados**. Con el surgimiento y avance de la sociedad civil, ésta ha absorbido algunas de estas actividades, financiada por la misma sociedad, los gobiernos y muchas veces en asociación con las empresas incluyendo sus propias fundaciones. **Esta evolución ha llevado a que se continúe confundiendo la responsabilidad de la empresa ante la sociedad con el asistencialismo, en su manifestación más elemental, la filantropía estratégica, en un nivel intermedio, y la inversión social a un nivel relativamente superior.**

Con la evolución de la sociedad y bajo el liderazgo de algunas empresas se ha **pasado a un nivel todavía superior donde las empresas se involucran directamente y emprenden acciones, muchas veces aisladas, de acuerdo a su percepción de las demandas y necesidades de sectores sociales**. Pero suelen ser acciones aisladas al fin y al cabo. Y es aquí donde se encuentran la gran mayoría de las empresas en América Latina y España. Muchas veces las acciones están determinadas por las **necesidades** percibidas de la sociedad, sus **expectativas** sobre lo que deben hacer las empresas y la necesidad de gestionar su **percepción**. Pero todavía prevalece una confusión entre asistencialismo, solidaridad y responsabilidad ante la sociedad.

Y en todo caso damos por descontado el cumplimiento con las obligaciones legales, que no son negociables. Pero estas mismas obligaciones no son estáticas, van evolucionado con el desarrollo de la sociedad y de los mismos gobiernos y no son las mismas en los diferentes países. Y algunas empresas más avanzadas se adelantan a lo que podrían ser estas regulaciones en el futuro o cumplen con regulaciones en vigencia en países con mayor desarrollo relativo.

Algunas empresas más avanzadas tratan de que esas acciones formen parte de una **estrategia integral, a efectos de mejorar la efectividad y eficiencia de sus intervenciones**. Algunas asumen la **responsabilidad por los impactos negativos** de sus acciones sobre la sociedad y el medio ambiente. Y las empresas más avanzadas no solo consideran los impactos negativos sino que **potencian los impactos positivos**. Y al nivel superior, que se acerca a la empresa del futuro, consideran **los impactos positivos que todavía no tienen pero que quieren tener para contribuir a una mejor sociedad** donde ellas mismas puedan prosperar. Estas últimas no lo ven como una actitud reactiva o protectora, sino positiva y proactiva. Estas son todavía una **minoría**, visible, buen ejemplo, pero minoría al fin, son la excepción no la regla. No

nos engañemos, la responsabilidad ante la sociedad **no está en el DNA** de la inmensa mayoría de las empresas. Debería, pero no está.

El futuro de la RSE está mucho más allá de reducir emisiones, empaques, consumo de agua, publicar informes de sostenibilidad, donar o apoyar una escuelita, hacer voluntariado, tratar bien a los empleados, atender bien a los clientes o plantar arbolitos. **No está en hacer “cositas”, es mucho, mucho más que eso.** Esto son solo manifestaciones parciales de la responsabilidad.

La mayor transformación en la naturaleza y gestión de la empresa que se está gestando es la de pasar de usar la sociedad como medio para conseguir sus fines a servir a la sociedad como su fin.

Solo ahora nos estamos dando cuenta de que lo relevante no es lo que la empresa hace para quedar bien, para minimizar sus impactos negativos y hacer el bien en el proceso de hacer negocios. **Lo relevante, que es el futuro de la RSE y de la empresa, es el papel que juega/jugará en el desarrollo de la sociedad.**

Poco a poco, y ese es el mayor progreso, nos hemos dado cuenta de que **la empresa opera en un contexto de la sociedad**, de que cada una no es una abstracción, de que cada una no es el sol alrededor de la cual gira el resto del mundo, de que deben dejar de mirarse el ombligo y levantar la cabeza. **“Yo a lo mío” ya no es una respuesta aceptable para ninguna empresa. Producir bienes y servicios, dar empleo, pagar impuestos, hacer donaciones, etc. no es suficiente. El nivel superior de producir bienes y servicios responsables, de forma responsable es el ideal actual, pero en el futuro no será suficiente. Lo sociedad demanda/demandará una mayor contribución.**

La sociedad se ha dado cuenta de que la empresa le debe su existencia y que forma parte integral de esa **sociedad y por ende tiene derecho a exigirle no solo responsabilidad por sus impactos sino que además tiene la responsabilidad de contribuir a su desarrollo.**

¿Hacia dónde vamos?

Pero, ¿hacia dónde va la responsabilidad empresarial? De nuevo **la pregunta más correcta es “hacia dónde va la empresa”**. Si nos seguimos concentrando en aquella pregunta la respuesta seguirá siendo el hacer cambios muy

puntuales, preocupados por no hacer el mal, por gestionar la reputación, independientemente de si es merecida o no, de tomar decisiones en función de los intereses cortoplacistas de algunos directivos e inversionistas y de profundizar algunas acciones para hacer el bien. **Pero esta relación con la sociedad no puede seguir así. ¿Por qué no? Porque parte de la premisa de que es la empresa la que dicta la agenda, es la que decide lo que hace.** Y esto está cambiando.

¿Basta con ampliar el ámbito o intensidad de la RSE? Sería un excelente logro. Pero en el largo plazo necesitamos más.

Y es al analizarlo desde el punto de vista del papel de la empresa ante la sociedad que nos damos cuenta de que es necesario un nuevo modelo de empresa. Cada vez que se lee “un nuevo modelo” la primera reacción es: ¡aquí viene otra utopía! Pero no seamos utópicos, es tan fácil decir “las empresas deberían ser así y así”. Deberían pero no lo son y no lo serán, a menos que existan fuerzas internas y externas que la fuercen. Las empresas tienen **como principal objetivo el hacer dinero de lo contrario no sobreviven, pero hay maneras y maneras** de hacer dinero. Si la empresa, o la entidad o la organización no son financieramente sostenibles no son sostenibles en el largo plazo y el hablar de la empresa responsable del futuro carece de sentido. **Esta debe ser rentable, responsablemente rentable.**

Antes de proponer cosas utópicas debemos entender la realidad en que operan las empresas. Lo que podemos proponer son las maneras de ser financieramente sostenibles pero siendo parte integral de la sociedad. Han surgido recientemente algunos modelos de empresas que tienden en esta dirección, calificadas con decenas de títulos que para simplificar agruparemos bajo el término de **empresariado social** (decimos empresariado social y no empresa social porque el primero tiene connotación primordial de emprendimiento, de innovación en tanto que el segundo connota una primacía en objetivos sociales).

Estas son empresas que nacen para atender un problema social, a diferencia de las que nacen para aprovechar una oportunidad comercial. Pero tienen en común que ambas nacen para atender un mercado, una necesidad y deben proporcionar productos y/o servicios responsables. Pero no nos engañemos, igual necesitan recursos financieros. **La misión social no los exime de ser financieramente sostenibles.** Muchas veces los productos o servicios sociales no son comercialmente factibles, por lo menos en el corto

plazo y mediano plazo y pueden requerir de fondeo en forma de **donaciones o subsidios**, por lo menos para cubrir los costos fijos de diseño y arranque. Y esos recursos deben venir de alguna parte: o de los impuestos que pagamos al gobierno, si este ofrece ayudas, o de los excedentes de los individuos u otras instituciones que los donan (el financiamiento comercial externo hay que devolverlo). La pregunta crítica para estas empresas es si es sostenible la dependencia de donaciones de terceros. **Eventualmente estas empresas deben ser financieramente auto-sostenibles en el largo plazo.**

¿Es que lo único que es viable es la empresa con el objetivo de maximizar sus ganancias? No. **Tampoco es viable en el largo plazo el modelo de empresa cuyo objetivo es exclusivamente financiero.** En la persecución de ese objetivo es muy probable que explote a segmentos de la sociedad o al medio ambiente. **Tarde o temprano perderá el apoyo de la sociedad**, que es tan necesario como el dinero para operar. Si no compramos sus productos o no queremos trabajar en ella porque no es responsable, la empresa no es viable. El problema es que estamos todavía muy lejos de que la sociedad reaccione en este sentido.

Y si las empresas no asumen sus responsabilidades ante la sociedad ¿**sería entonces deseable que los gobiernos regularan todos los aspectos de la responsabilidad empresarial?** Tampoco. Ello produciría grandes problemas para todos ya que la regulación debería aplicar, como lo hace ahora a todas las empresas, en todas las circunstancias (con contadas excepciones), lo que daría lugar a generalizaciones, ineficiencias y rigideces, coartando la creatividad, innovación y la competitividad. **Sí, hay que regular lo generalizable, lo que es innegociable, lo que aplica a todas las empresas, pero no se puede, no se debe regular todo el comportamiento empresarial.** Y si se hace las empresas se pondrán como objetivo el cumplir con el mínimo de las regulaciones (las que sean *enforceable*) y nada más. El foco de la responsabilidad empresarial pasaría a ser las regulaciones y los reguladores y no la sociedad.

En el largo plazo hay que buscar un balance. Hay que moverse de la empresa con fines exclusivamente de lucro financiero, a la empresa que sea financieramente sostenible y que maximice el agregado de los beneficios (nótese que no decimos “ganancias”) financieros y los beneficios a la sociedad y el medio ambiente.² ¿Es factible la maximización de estos “beneficios”? ¿Es utópico? Lo analizaremos a continuación.

² No, no es lo mismo que la reciente moda de Creación de Valor Compartido. Este consiste en una serie de acciones donde se crea valor para la empresa y la sociedad al mismo tiempo. Lamentablemente este concepto no incluye aspectos tan relevantes para el papel de la empresa en la sociedad como el impacto sobre el medio ambiente (contaminación, cam-



¿Nuevo papel de la empresa, nuevo modelo de negocios? ¿Cómo?³

La evolución será de la empresa responsable por compromiso consigo misma a la empresa con compromiso vinculante con la sociedad.

Hay que moverse de la empresa responsable, total o parcial, pero por compromiso consigo misma, con o sin certificación de terceros, hacia la empresa que adquiere el compromiso ante la sociedad de forma legalmente vinculante, por estatutos. No basta el compromiso consigo misma, entre sus

bio climático), su mitigación y mejora. Tampoco entran aspectos tan importantes como los derechos humanos, elusión fiscal, la corrupción, las políticas laborales y la responsabilidad del producto, el involucramiento de las partes interesadas (más allá de solicitar ideas para nuevos productos y servicios), transparencia, accountability y la producción de reportes de sostenibilidad para el público. Tampoco insta al cumplimiento de las leyes y regulaciones y al comportamiento ético (a lo mejor dirán que es tan obvio que no hay que recordarlo, como si se hace al hablar de RSE). Ver mis artículos sobre el tema en *RSE y creación de valor compartido: Mis artículos* en www.cumpetere.blogspot.com

³ Ver mi artículo *¿Visión sesgada o visión realista sobre sostenibilidad?* en www.cumpetere.blogspot.com.

dueños, ni con un grupo de certificadores, el compromiso debe ser con la sociedad. ¿Es factible? Veamos.

En principio podríamos decir que la diferencia entre responsable por compromiso consigo mismo y responsable por compromiso legal es la misma que entre la cohabitación y el matrimonio. En el primero es un acuerdo informal entre las partes mientras que en segundo hay un vínculo legal reconocido por la sociedad. El matrimonio de la empresa con la sociedad la comprometería a ser responsable y el divorcio (de la sociedad) podría tener consecuencias para la empresa.

La gran ventaja del compromiso legal individual sobre la regulación gubernamental genérica (que comentábamos anteriormente) es que si la empresa decide comprometerse legalmente, le aplica a ella, a su contexto, a su realidad, en función de sus posibilidades reales, de sus circunstancias, con flexibilidad. La empresa no debe comprometerse a una serie de medidas puntuales específicas, debe comprometerse a asegurar que la sociedad también se beneficia de sus actividades. En la concepción actual de la responsabilidad empresarial lo que hacen las empresas es completamente discrecional, pueden dejar de hacerlo de un día para otro, como en efecto lo hacen. El compromiso legalmente adquirido va más allá de no hacer el mal, la comprometería, legalmente, a hacer el bien.

Sería un modelo de empresa diferente al tradicional. Por una parte **el primer sector (sector privado)** está tomando cada vez más el propósito de hacer el bien para la sociedad, por ahora porque cree que le conviene, por ahora a través de acciones aisladas muchas veces para salir del paso, para evitar conflictos, para cumplir con regulaciones, para satisfacer algunos miembros internos que lo exigen, por presiones externas, pero la tendencia es hacia una actuación más integral.

Los mismos **gobiernos** (segundo sector) también asumen una mayor responsabilidad ante la sociedad y quieren o están necesitados de gestionar sus escasos recursos con fines sociales con la **mayor eficiencia posible** y se han creado alianzas público privadas (gobiernos y empresas privadas, con o sin la sociedad civil) para gestionar estos servicios. Por ejemplo en salud, educación, justicia y en servicios públicos como infraestructura (agua, transporte, energía).

Por otra parte **la sociedad ya no ve más a la empresa solamente como proveedora** de bienes y servicios o de empleo, sino que la comienza a ver como una parte integral de esa sociedad, que tiene responsabilidades, no solamente por los impactos de sus actividades, que es donde mayormente estamos en la actualidad, sino que además tiene la responsabilidad

de contribuir a su bienestar, como todo el resto de los miembros de la sociedad.

La sociedad civil organizada (a veces llamado el tercer sector) se ha ido desarrollando en dos sentidos. Por un parte para exigir mayor *accountability* (rendición de cuentas con asunción de responsabilidad) de los gobiernos y de las empresas sobre sus acciones. Ambos usan los recursos de la sociedad, muchos de ellos escasos, no renovables, para llevar a cabo sus actividades y se quiere que lo hagan eficientemente y que rindan cuentas. Por otra parte, la sociedad civil se ha visto en la necesidad de suplir deficiencias de los gobiernos y de las empresas. La forma más prevaleciente es la de la gestión de la filantropía, usando recursos de las tres partes, gobiernos, empresas y de la misma sociedad civil, incluyendo los individuos. **La sociedad también le está exigiendo *accountability* a las instituciones de la sociedad civil por la gestión de sus recursos, no basta que los coloquen,** deben hacerlo de forma efectiva y eficiente. Poco a poco las decisiones de asignación de los escasos recursos irán a las instituciones de la sociedad civil que demuestren que los pueden gestionar eficiente y efectivamente. Se les está pidiendo que dentro de su función social muestren disciplina, que usen algunas de las virtudes de las empresas, por ejemplo la gestión eficiente y efectiva, sin tomar sus defectos de avaricia y cortoplacismo. Estas instituciones del tercer sector se están moviendo a modelos híbridos donde tratan de combinar características del tercer sector y del primer sector y surgen conceptos como el emprendimiento social, el *filantrocapitalismo*, empresas cívicas, inversión de impacto, etc.

El modelo tradicional de la empresa que opera como si fuera el centro del universo, de los gobiernos que operan como si su función fuera meramente gestionar el estado y de la sociedad civil que opera como si no tuviera que considerar la eficiencia en la utilización de recursos de terceros y no es viable. Todos deben tener el objetivo común de usar los escasos recursos con la mayor eficiencia y efectividad posibles en bien de la sociedad. Eso es la esencia de la sostenibilidad.

Tendencias en los tres sectores

Las empresas, el primer sector, los gobiernos, el segundo sector y la sociedad civil organizada, el tercer sector están creando intervenciones e instituciones que buscan **capturar las ventajas comparativas de cada uno, y se están moviendo hacia estructuras que potencian su contribución a la sociedad.**

El sector privado considerando no solamente la mitigación de sus impactos negativos sino además para potenciar los positivos, **usando los recursos de la empresa para servir las necesidades de la sociedad**, por ejemplo creando productos y servicios que no solo hagan el bien, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, incluyendo a las poblaciones menos favorecidas en la actividad económica, ya sea produciendo productos y servicios para sus necesidades ya sea **incorporándolos a la actividad productiva** de la misma empresa. Hay un movimiento desde las prácticas responsables ocasionales (donde están la mayoría), hacia las maneras como se obtienen las ganancias (donde están algunas empresas), hacia qué se hace con las ganancias para beneficio de la sociedad (donde están muy pocas).

En el sector público algunos gobiernos se percatan de que no todos los servicios a la sociedad que son de su responsabilidad los pueden cumplir con el **modelo burocrático tradicional de ministerio u oficina gubernamental** con criterios políticos y crean o contribuyen a crear instituciones, que pueden ser empresas públicas, donde también tratan de combinar la visión social con la eficiencia empresarial. No es que se gestionan con fines de lucro, pero si con el **objetivo de eficiencia en la utilización de los recursos públicos**, con los consiguientes incentivos para su gestión. En algunos países se han creado asociaciones público privadas para la gestión de los servicios públicos, cada uno ejerciendo la parte de la gestión donde tiene mayores ventajas comparativas. Por ejemplo, en el caso de salud, el sector privado puede encargarse de la construcción, equipamiento y mantenimiento del **centro hospitalario**, el tercer sector puede encargarse de su gestión día a día y el gobierno de su regulación y gestión estratégica para asegurarse el cumplimiento de los fines sociales. La sociedad está exigiendo cada vez mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La sociedad civil también se está moviendo en la dirección de mejorar su contribución a la sociedad. En este sector se han producido innovaciones recientemente en múltiples modalidades organizativas que pretenden mejorar la **eficiencia y efectividad de sus intervenciones**. Esto en buena parte es el resultado de la **combinación de la motivación innata de servir a la sociedad con la necesidad de gestionar los escasos recursos con eficiencia**, cuando ven que el modelo de usar recursos de donaciones es cada vez menos viable en el mediano y largo plazo. Algunas están impulsadas por las presiones de donantes que exigen **demostración medible del impacto logrado** en la transformación de su población objetivo, y no solo contabilidad de las actividades llevadas a cabo o del volumen de recursos colocados. La misma filantropía de empresas, fundaciones e individuos de gran riqueza está exigiendo **resultados tangibles**, que lleguen

a la sostenibilidad en el largo plazo, que se gradúen de la dependencia de donaciones y por ello son sometidas a la “**disciplina del mercado**” a veces llamada “*filantrocapitalismo*”. Otras organizaciones están creando o participando en asociaciones con terceros para producir productos y servicios que puedan generar algunos **ingresos sin abandonar los fines sociales y desarrollan organizaciones híbridas, con fines de lucro para suplementar las actividades sin fines de lucro**. Otros, como comentábamos anteriormente, crean empresas específicamente para resolver problemas sociales, que a veces surgen de iniciativas del tercer sector y a veces de iniciativas del primer sector. Empresas de bien común, cooperativas, corporaciones de desarrollo comunitario y empresas sin fines de lucro son algunas de las múltiples formas que toman estas organizaciones.

Y hay un movimiento unificador de los diferentes sectores. **Empresas con fines de lucro que para expandir su responsabilidad adquieren o se asocian con empresas con fines sociales**. En algunos casos la empresa tradicional tiene presión de la sociedad para ser más responsable pero su posición competitiva le impide transformarse completamente por lo que adquiere una empresa social, en algunos casos para aprender de su modelo de negocio e incorporarlo al suyo, otras veces para poder decir que tiene parte de su línea de productos o servicios dedicados al bien común y así proteger su negocio tradicional. En otros casos la empresa quiere hacer más efectivas sus actividades filantrópicas y que sean financieramente sostenibles y para ello se asocia con empresas híbridas que tengan experiencia. En el peor de los casos, algunas empresas adquieren a los competidores con criterios sociales para eliminar la competencia.



Estos movimientos de los tres sectores hacia la incorporación proactiva de la sociedad está contribuyendo a crear lo que podría ser **el nuevo sector, todavía muy difuso o confuso, el cuarto sector, donde se ubican las instituciones con fines de beneficios monetarios y de beneficios para la sociedad** simultáneamente. Se está fraguando un emergente cuarto sector que muestra la tendencia de lo que será la empresa responsable del futuro. **El segundo y tercer sectores, con objetivos del bien común, están siendo movidos por la necesidad de la eficiencia y efectividad. El primer sector, con objetivos de eficiencia y efectividad, está siendo movido por las demandas sociales de que esto se logre para el bien común. Y se encuentran en el cuarto sector.**

Por ahora **no todos los sectores de la actividad económica** son atendibles con instituciones del cuarto sector. Las mejores posibilidades están en servicios relacionados con salud, educación y otros servicios sociales, infraestructura y servicios financieros especializados (microfinanzas). No obstante cada día surgen empresas que se ubican en este cuarto sector, como algunas cooperativas, empresas híbridas, combinaciones de empresas con fines de lucro con instituciones sin fines de lucro (fundaciones, ONGs, uno que gana el dinero y otro que coloca los beneficios) y otros tipos. **La tipología no es tan importante como el concepto y la dirección hacia la cual se mueve la empresa del futuro. Si las empresas se denominan del cuarto sector es irrelevante, lo importante es lo que hacen.**

Y por supuesto desde el primer sector surge la pregunta obvia: Si estas **“empresas con fines de beneficios monetarios y sociales” son financieramente sostenibles, ¿no serán objeto de competencia por parte de empresas** que no se deben preocupar por la parte de los beneficios sociales y las sacarán del mercado? Sí, si son exitosas son vulnerables a la competencia, a menos que la sociedad, léase el mercado, lo reconozcan y favorezcan a las empresas con estos beneficios duales. No será fácil, la sociedad todavía requiere de mucha concientización y educación.

Y estas tendencias convergen en lo que podríamos llamar el **nuevo modelo de empresa, que es más que una empresa responsable por sus impactos ante la sociedad, que es más que una sociedad civil y un gobierno que gestionan eficiente y efectivamente los recursos.** Estos son los mínimos que se puede esperar y es la situación actual en muchos países o sectores. Pero el nuevo modelo va más a allá, es la empresa que persigue **beneficios para la sociedad con sostenibilidad financiera a largo plazo**, la que gestiona exitosamente el conflicto cotidiano entre ambos fines, sociales y financieros. Y va más allá de una certificación independiente a la empresa por sus acciones responsables. **En el caso de las empresas con fines de beneficios el compromiso es con**

la sociedad, al incorporarlo en los estatutos y adherirse al régimen legal pertinente.⁴

¿Es esto solo teórico o es también factible en la práctica?

Es factible en la práctica como lo han demostrado ya centenares de empresas que se han constituido y operan con fines de beneficios duales. No obstante, en las condiciones actuales todavía puede ser difícil, **hay muchos obstáculos**. Uno de ellos es la ausencia de legislación pertinente, otro la existencia de legislación no pertinente y el tercero es el acceso a recursos para financiarse.

En cuanto a la **legislación pertinente**, en EEUU a finales del 2015) había 27 estados que la tenían, que han creado la legislación que cubre este tipo de empresas, **especificando la obligación de tener en cuenta el impacto en la sociedad, actuar con criterios de transparencia, con formas especificadas de gobierno corporativo y la obligación de revisión independiente de la información sobre beneficios. Pueden incluir otras disposiciones relativas a aspectos fiscales y otros apoyos del estado**. No regulan como se deben distribuir los beneficios ni detallan cuales deben ser los beneficios a la sociedad. Algunos de estos detalles se establecerían en los estatutos de cada empresa. Estas legislaciones tienen el efecto de **establecer legamente las condiciones que rigen los beneficios de la empresa y así proteger a sus dirigentes de demandas superfluas de que no se han maximizado las ganancias monetarias**.

El caso de **Europa continental** es más sencillo en función de la tradición de apoyo a la sociedad de los gobiernos y empresas, en contraposición con el espíritu más mercantilista de los EEUU. **En aquellos países no existe la doctrina de la primacía de los accionistas y son poco comunes las demandas a los directivos**. Las presiones sobre los directores de concentrarse solo en los beneficios financieros son menores. El caso más paradigmático es **Alemania donde la constitución contempla que la "Propiedad impone deberes. Su**

⁴ Aunque la certificación puede ser parte del camino a recorrer, como es el caso de las B-Corps en EEUU o el Sistema B como se ha dado en llamar en América Latina en las que alguna institución certifica (en general B-Labs con sede en EEUU) que se han comprometido a ser responsables. Lo deseable sería que las empresas cambiaran por lo menos sus estatutos si la figura legal de empresa por beneficios no existe en el país. Lamentablemente en muchos países con sistemas legales basados en el derecho romano está apertura a los beneficio sociales puede no ser aceptada por las autoridades comerciales y el compromiso se limita a un acuerdo privado entre accionistas, legalmente mucho más débil. Ver mi artículo *¿Se puede ser responsable por estatutos?: Empresas con fines de beneficios y Empresas B* analiza las diferencias entre la certificación B-Corp y las empresas con fines de beneficios en www.cumpetere.blogspot.com.

uso debe además servir el bien común” Artículo 14, literal 2. (Handy 2002). Aun en Gran Bretaña, de doctrina anglo-sajona, el Código de Comercio del 2006 les permite a los directores tomar en cuenta los intereses de otros *stakeholders* además de los inversionistas.

En los demás países de Europa el potencial problema de discrepancia de algunos accionistas con los objetivos sociales de las empresas no existe y, en principio, no sería necesaria la legislación especial, aunque si bien las instituciones europeas estimulan esta responsabilidad social, no es vinculante. Por ejemplo, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea estimulan a incorporar objetivos sociales en las empresas.⁵

En **América Latina** se han comenzado los esfuerzos para obtener legislación específica aunque todavía (finales del 2015) sin éxito.

Y hay **legislación impertinente**. Es la legislación sobre la gestión de la empresa expresada en los códigos de comercio, leyes de sociedades anónimas y de mercados de capitales, que no son pertinentes, pero que son citadas o aplicadas de forma equivocada por algunas partes. **Existe la mala interpretación, generalizada, de que la empresa tiene, legalmente, como objetivo la maximización de los beneficios financieros, de lo contrario los accionistas o dueños podrían demandar y/o reemplazar a los dirigentes por incumplimiento. En casi ninguna parte del mundo existe esta legislación, es un sesgo en la educación de muchas escuelas de negocios.** Lo que sí suele existir es la responsabilidad de los directivos de gestionar la empresa con criterios de eficiencia, con la mejor utilización posible de los recursos que les han sido encomendados. **Pero ello no obsta para que se persigan también beneficios a la sociedad, siempre y cuando se pueda demostrar que no son dirigidos a beneficiar a los mismos directivos y que redundan en el bien de la empresa en el largo plazo.**

Y esto nos lleva al tercer gran obstáculo que son las fuentes **de financiamiento**. Si la empresa puede autofinanciarse con los recursos de los dueños y las ganancias del negocio no se presenta el problema de conflicto de intereses entre gestores y dueños. El problema se presenta cuando la empresa depende de recursos financieros de terceros, ya sea del sistema financiero ya sea del mercado de capitales, que suele ser el caso de la inmensa mayoría de las empresas. **Para crear y operar la empresa con fines de beneficios se requiere que esos aportantes de recursos financieros estén de acuerdo con**

⁵ Un análisis más detallado se puede leer en mi artículo *El Cuarto Sector: Hacia una mayor responsabilidad social*, *Revista sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, Fundación Luis Vives, Madrid, no. 12, Sept.-Dic. 2012.

el modelo de empresa, lo cual suele ser aceptable en sus comienzos o si el crecimiento es moderado. Pero si necesita recurrir a los mercados financieros y de capitales tradicionales para financiar el crecimiento, puede encontrarse que las fuentes son limitadas, ya que compiten con las empresas con fines de lucro, que suelen ser consideradas, por lo menos en el corto plazo, como mejores sujetos de crédito o de inversión.

Hay que destacar, no obstante, que junto con estos progresos en los modelos de empresa hay **un progreso simultáneo en esos mercados que buscan oportunidades de colocar sus recursos en empresas socialmente responsables** y que dadas las tendencias, comienzan a estar interesadas en el modelo más avanzado de empresas con fines de beneficios. Estas empresas tienen ventajas para atraer estos recursos por cuanto tienen la obligación legal de ser responsables en tanto que las empresas tradicionales pueden cambiar sus prácticas responsables a voluntad. **La demanda estimula la oferta y la oferta estimula la demanda.** Sin embargo, y esa es **la prueba de fuego, todavía (finales del 2015) no hay una empresa con fines de beneficios que cotice en bolsa.**⁶

Si bien este modelo de empresa no tendrá un crecimiento explosivo, muestra la dirección hacia la que deben ir las empresas si quieren ser sostenibles, en el amplio sentido de la palabra, en el largo plazo. Hay que ir desde la empresa egocéntrica a la empresa responsable por sus impactos, a la empresa integrada a la sociedad. Sin duda que el camino es arduo ya que depende de la misma sociedad y como dice el Papa Francisco, **la indiferencia se ha globalizado.**

¿Cuántas habrá en el 2020? Algunas, dependiendo de las condiciones existentes en cada país y del interés de la sociedad. ¿Cuántas habrá en el 2050? Mas, pero todavía muy pocas para lo que la sociedad necesita. **¿Son la solución a sostenibilidad de la sociedad y el planeta? No, pero contribuyen.** ¿Desaparecen el primer y tercer sectores? Definitivamente no pero se armonizarán más con las necesidades de la sociedad.

En resumen

El futuro de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad no está en mitigar los impactos negativos de sus actividades o de intensificar las actividades que

⁶ Si hay empresas calificadas como B-Corp que cotizan en bolsa pero que no necesariamente están legalmente constituidas como empresas de beneficios, son empresa certificadas como responsables por una institución independiente (ver nota al pie 4).

pretenden hacer el bien. No está en hacer más “cositas”, más RSE. Está en el reconocimiento de que la empresa es parte de la sociedad y debe tener como objetivo el beneficiarla, pero manteniendo su sostenibilidad financiera en el largo plazo, de lo contrario no podrá hacerlo. Y este camino hacia el futuro de la empresa pasa porque la sociedad, incluyendo los gobiernos, exija esos beneficios sociales a cambio de favorecerla para que logre los beneficios financieros.

Esto requiere una concepción diferente de empresa que no base sus actuaciones en las regulaciones de los gobiernos, que suelen ser ineficientes y muchas veces inefectivas, ni en la discrecionalidad de las empresas, que suele ser inconsistente, dependiendo de las circunstancias. Se requiere de empresas que se comprometan, legalmente, en sus términos, a producir beneficios para la sociedad, siendo financieramente sostenibles. Solo así se puede garantizar la sostenibilidad total de las empresas. Se requiere de empresas con fines de beneficio, no con fines de lucro que pueden atentar contra la sostenibilidad de la misma sociedad, ni sin fines de lucro, que dependen de la misma sociedad y no son financieramente sostenibles en el largo plazo.

Aun cuando no se llegue al ideal de tener empresas legalmente responsables, este modelo muestra el camino a seguir y es válido como objetivo.

¿Cuáles serán las empresas del futuro? Las que se casan, legalmente, con la sociedad.