

LA RSE EN PERSPECTIVA

IDEAS PARA SU DISEÑO, IMPLANTACIÓN,
DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Víctor Guédez
Compilador



Fundación
BBVA Provincial

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN		7
INTRODUCCIÓN		9
CAPÍTULOS		
I	PLANTEAMIENTO: desde el diseño hasta la evaluación, pasando por la implantación y desarrollo de la RSE	15
	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo asterisco: diseño, implantación, desarrollo y evaluación de la RSE <i>Víctor Guédez</i> 	
II	DISEÑO: Desde el ante quién se es responsable hasta el de qué se es responsable, llegando hasta cómo comunicar lo que se hizo	25
	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes <i>Antonio Vives</i> • ¿Hacia cuáles finalidades se orienta la RSE? <i>Charo Méndez Rivas</i> • Un enfoque político de la responsabilidad social <i>Yonaide Sánchez Ferrer</i> • La responsabilidad social hoy <i>Jorge V. Villalobos G.</i> • Explorando la RSE y sus fundamentos <i>María Fernanda Sánchez</i> • El camino ético de la Responsabilidad Social Empresarial <i>Cristina Calvo</i> • Diez desafíos clave sobre empresas y derechos humanos <i>Mariana Iztúriz Boada</i> • Finalidad y orientación de la RSE <i>Gustavo Yepes</i> • Las variaciones del propósito de la RSE desde la resolución sociopolítica de la gobernabilidad, el desarrollo y la equidad <i>Victoria Bigio</i> • ¿Por qué la Responsabilidad Social de la Empresa? <i>Ramón Sosa Mirabal</i> • Responsabilidad y transparencia <i>Mariela Colmenares</i> • RSE: Sin héroes epónimos, sino ciudadanos <i>Dennys Montoto y Feliciano Reyna</i> • ¿Cómo aprender, evaluar y comunicar los resultados de la RS? <i>Eloy Rodríguez Alfonsín</i> • La realización plena del potencial humano como misión fundamental de la empresa emergente <i>Raúl Maestres M.</i> • Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Un enfoque tri-disciplinario <i>Daniel Varnagy</i> 	
III	IMPLANTACIÓN: Desde el insumo hasta el consumo, llegando hasta el desecho	167
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable por razones de negocio <i>Isabel Vidal</i> • Responsabilidad social en la pequeña y mediana empresa <i>Tomás Páez</i> • Grupos de Interés: Del diálogo a la alianza <i>Deisy J. Hernández Sánchez</i> • Negocios sustentables en contextos de conflicto y cambio: ¿cuáles oportunidades y qué estrategias impulsar? <i>Mireya Vargas L.</i> • ¿Qué tipo de alianzas deben establecerse y con quiénes? <i>Rubén Darío Canelón Fernández</i> • La Responsabilidad Social Empresarial: Dominios y ámbitos de acción <i>Alicia Pimentel</i> • Responsabilidad Social e Innovación. Modelos antagónicamente complementarios <i>Alejandro Rivera Prato</i> • Justicia y trabajo decente desde la perspectiva bioética en salud ocupacional <i>Mariely Ramos Piñero</i> 	

IV	<p>DESARROLLO: desde la filantropía inteligente hasta la creación de valor compartido, pasando por los negocios inclusivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La hoja de ruta de la RSC <i>Daniela Toro Carnevali</i> • De las opciones estratégicas a la puesta en marcha de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) <i>Oscar Bastidas-Delgado</i> • Modalidades e instrumentos de la RSE: un arcoíris de opciones <i>Zaira Berti Ávila</i> • Modalidades de RSE en Venezuela: cuatro empresas venezolanas y sus rutas de acción social empresarial <i>Lorenzo Alfonzo</i> • Eficacia e impacto de la formación en Responsabilidad Social Empresarial <i>Henry Eliseo Sarmiento</i> • Formar para ser socialmente responsables <i>María Claudia Romero Amaya</i> • El voluntariado corporativo: Reflexiones Iniciales <i>Thaís Bonsanto</i> • La Responsabilidad Social Empresarial en y hacia la educación <i>Leonardo Carvajal</i> • RSE y cultura: una relación necesaria <i>Karina Zavarce</i> • Responsabilidad Social Corporativa. Multiculturalidad e interculturalidad <i>Jorge Ruiz Carrillo</i> • Empresa responsable y sostenible. Hacia un enfoque de negocios que utiliza el desarrollo económico para promover una sociedad más justa e inclusiva, respetando los recursos naturales <i>Sonia de Paola de Gathmann</i> • Gestión ambiental: Pilar de la Responsabilidad Social y de la sustentabilidad <i>Oralyn Caldera</i> • La Responsabilidad Social Empresarial en apoyo a la salud, alimentación y nutrición <i>María Soledad Tapia</i> 	257
V	<p>EVALUACIÓN: desde lo que se dice que se hace hasta lo que se percibe que se hace, llegando a lo que se espera que se haga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y empresarialidad socialmente responsable <i>Rocío Guijarro S. y Xiomara Y. Zambrano</i> • El amor existe entre la comunicación y la RSE <i>Pablo Rincón Torres</i> • Transmedia: cultura pendiente <i>Wilmer Solano</i> • Las mediciones de la Responsabilidad Social Empresarial en tiempos de escepticismo <i>Isabel Lorenz</i> • ISO 26000: el antes y el después de la Responsabilidad Social <i>Perla Puterman</i> • La RSE debe pasar de la utopía a lo tangible y estandarizado <i>Yanet Rodríguez</i> • Responsabilidad Social Empresarial. Un caso de éxito <i>Carmen Elisa Hernández</i> 	369
VI	<p>VISUALIZACIÓN: desde el diagnóstico hasta la agenda, pasando por las perspectivas de la RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacia una agenda ampliada de RSE en Venezuela <i>Josefina Bruni Celli</i> 	433

LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD: LA RSE Y SUS VARIANTES

ANTONIO VIVES

Por muy egoísta que se suponga que es el hombre, es evidente que hay en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por el bienestar de los demás.

Adam Smith, 1759.

El gran poder viene con grandes responsabilidades.

Voltaire (1694-1778).

INTRODUCCIÓN

Lo que se considera que es la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad ha ido variando a medida que la sociedad y la empresa se desarrollan. No es un concepto rígido, invariable. No solamente varía a través del tiempo, sino que depende además del contexto en el que la empresa opera y su relación con la sociedad, no solamente de su relación comercial. Pero ello no quiere decir que cada empresa puede decidir cuál es su responsabilidad, pero sí cómo y en qué medida la asume y la sociedad puede y debe decidir si ello es satisfactorio. Conviene recordar que las empresas son una creación de esa sociedad que le confiere derechos y en consecuencia le puede exigir responsabilidades.

La responsabilidad de una empresa no se implementa igual en una que opera en un país desarrollado, con leyes e instituciones avanzadas que en una que opera en zonas de pobreza con deficiencias legales e institucionales. No es la misma para una multinacional que para una PyME local. No es la misma que fue en el año 1920, que lo es en 2014, que lo será en 2050. Pero la responsabilidad se mantiene.

La versión más popularizada, y la más perniciosa, es de que la empresa debe “hacer cosas” en beneficio de la sociedad, “voluntariamente”, más allá del cumplimiento con la legislación vigente. Esto ha inducido a las empresas a buscar “cosas que hacer”, a tener una visión fragmentada, miope de su papel ante la sociedad, de no hacer el mal (al menos el mal visible) y hacer algunas buenas cositas para mejorar su imagen.

De allí el énfasis en muchas empresas de pretender descargar esa responsabilidad a través de la filantropía, comprando indulgencias por sus pecados a través de donaciones, muchas veces sin relación alguna con la actividad de la empresa. Y esto es muy arraigado en América Latina, con una extensa tradición filantrópica, ante la desigualdad social y las necesidades insatisfechas de la población y la falla de los gobiernos en sus responsabilidades sociales. La empresa es forzada o ve la necesidad de llenar un vacío.

Esta concepción estrecha y el abuso del término por gran parte de las empresas es lo que ha dado lugar a decenas de propuestas de versiones alternativas, desde filantropía estratégica (promoviendo los intereses de la empresa), pasando por acción o inversión social (contribución a satisfacer algunas necesidades de la población, por ejemplo, salud y educación) pasando por negocios inclusivos (incorporar a las poblaciones menos favorecidas como proveedores de bienes y servicios) hasta una de las más recientes, la Creación de Valor Compartido, CVC (crear simultáneamente valor económico y valor social). Pero el problema no es el concepto, es el modelo de empresa, es la implementación deficiente y abusiva que se le da a un concepto robusto, el hacer cosas para la galería. La implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, bien entendida, es una estrategia superior, de mayor nivel, que incluye todas estas variantes. Es un modelo de negocio.

En este capítulo se cubrirá, brevemente, la evolución reciente de esa responsabilidad y los principales conceptos relacionados, desde filantropía, pasando por negocios inclusivos y negocios en base de la pirámide, por la reciente propuesta de la Creación del Valor Compartido, entre otros, hasta llegar a concluir que la RSE es el concepto más completo y el más práctico como estrategia empresarial y que incluye todas estas versiones parciales.

EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL ANTE LA SOCIEDAD

EMPRESA COMO CREACIÓN DE LA SOCIEDAD, LO QUE LE CONFIERE RESPONSABILIDADES

La idea de que la empresa tiene una responsabilidad ante la sociedad es más antigua que la idea de la empresa misma. No es una idea nueva de las últimas décadas como muchos creen. En el Antiguo Testamento ya se habla de que el terrateniente (empresa) dejar algunos frutos en los árboles para que los necesitados puedan comer de ellos.

Las empresas con fines de lucro han existido desde tiempo inmemorial. Una de las primeras formas de organización empresarial fue en el tiempo del Imperio romano, con la *societas publicanorum* que era una forma de sociedad constituida para la producción de bienes y servicios en concesión por el Estado romano (lo que hoy llamamos asociaciones público-privadas) y cuyas cuotas de participación se podían transar en forma privada. El desarrollo de la empresa tal y como la conocemos hoy tiene su impulso en la Revolución Industrial de mediados del siglo XIX, cuando se reconoce la producción de bienes y servicios de forma colectiva, más allá de agrupaciones de individuos o familias, como se venía haciendo, sin necesidad de una concesión por parte del Estado. Se crea el concepto de persona jurídica donde se separan las responsabilidades de los dueños o los directivos de aquellos de la organización empresarial.

Las empresas legalmente constituidas son creaciones artificiales, *persona ficta*, o persona jurídica, con el objeto de llevar a cabo actividades predeterminadas en sus estatutos de creación. Son lo que podríamos llamar personas colectivas, en oposición a personas individuales. Ya no hace falta aprobación por ley o decreto, y se pueden constituir y registrar

con base en una ley paraguas (tipo códigos de comercio). La ley permite su incorporación y les confiere deberes y derechos y pueden ser sujetos de algunas penas civiles (por ejemplo multas), aunque en muchos casos las penas criminales (cárcel) sólo pueden recaer sobre los individuos responsables de su manejo.

Y lo más importante es que crea el concepto de “responsabilidad limitada”, donde los dueños son sólo financieramente responsables por su participación en la empresa y no responden con el resto de sus bienes. Esto le da mucha libertad de acción a la organización y permite juntar esfuerzos y recursos de los dueños y obtener recursos de terceros, con responsabilidades limitadas a las acciones de la empresa legalmente constituida sin recurso a los aportadores del capital. Ello activa los mercados financieros y los de capitales, permitiendo la emisión de acciones, de libre comercio, y de endeudamiento de terceros, solo respaldado por los activos de la empresa. Se desarrolla también la clase gerencial, separada de la clase capitalista, que maneja las empresas a nombre de los dueños, lo que introduce problemas de compatibilidad de objetivos entre ambas partes y que puede dar lugar a comportamientos irresponsables como comentamos más adelante.

Aún hoy en día hay alguna discusión sobre si las empresas como tales tienen responsabilidades, con el argumento de que sólo las personas individuales pueden tenerlas. Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que “las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas y por ello hacen lo que les da la gana”¹. Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos. Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de “responsabilidad de la empresa”.

Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También es posible que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos de los individuos que lo componen. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales.

La responsabilidad individual, al operar dentro de la empresa, se convierte en responsabilidad colectiva, anónima. Los mismos nombres no son conducentes a la responsabilidad de la empresa. En un caso se declaran “anónimas”, o sea no sabemos quiénes son, pueden esconder su irresponsabilidad, y en el otro caso declaran claramente que su responsabilidad es limitada, o sea que las irresponsabilidades colectivas no son transferibles a los individuos que las componen. Aunque legalmente los nombres se refieren a la limitación de la responsabilidad legal de los dueños individuales por las actividades de la sociedad, es sugestivo del comportamiento de algunas empresas. Ahora se dice que las empresas

¹ Edward Thurlow, citado por Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, *The Company: a Short History of a Revolutionary Idea*, Random House, Nueva York.

“a lo mejor no tienen alma, pero sí tienen cerebro”², o sea, que no son tontas y saben que asumir su responsabilidad ante la sociedad les puede beneficiar con el favor de esa sociedad, de sus empleados, clientes, proveedores de bienes, servicios y recursos financieros, gobiernos, comunidad y medios, entre otros.

FILANTROPÍA, FILANTROPÍA ESTRATÉGICA, INVERSIÓN SOCIAL Y CIUDADANÍA CORPORATIVA

En América Latina la empresa privada tradicionalmente ha visto su responsabilidad ante la sociedad como la de solidaridad y de contribuir a paliar problemas en su entorno. En gran parte esto se debe a la tradición de la Iglesia católica, que desde la Conquista asumió responsabilidades en temas de educación y salud y en atención a los más necesitados, papeles que el Estado no asumía. Con el surgimiento y progreso de las empresas privadas y ante las necesidades insatisfechas de la población las empresas comenzaron a financiar algunas de estas actividades, tanto a través de instituciones religiosas como de la sociedad civil. En buena parte fue una extensión de la tradición de donaciones individuales hacia donaciones empresariales ya que en América Latina la gran mayoría de las empresas son o tuvieron orígenes familiares y gran parte de la acción social del sector privado continúa basada en orientaciones religiosas y ético-morales de carácter individual, de solidaridad con el prójimo. En las empresas familiares, donde propiedad y la gestión van unidas, se hace menos distinguible la separación entre los valores de los dueños y la empresa misma, lo que suele contribuir a una mayor identificación con la sociedad. De allí la existencia de fundaciones empresariales, muchas de las cuales son usadas para canalizar estos recursos.

Como consecuencia de estos orígenes, hay un gran sesgo en las empresas de América Latina a creer que sus responsabilidades ante la sociedad se evacúan a través de la filantropía, donaciones en general desvinculadas de las actividades de las empresas y sin involucramiento alguno más allá de la participación financiera. Esto es particularmente notorio en regiones y países donde el entorno que rodea a la empresa es de poco desarrollo económico y, ya sea por sentimiento de culpa, ya sea para ganarse el favor de la sociedad, se considera que debe compartir algo de la riqueza generada.

En principio la filantropía no tiene nada de objetable, en particular en regiones donde el Estado no puede asumir cabalmente sus responsabilidades. Pero ello viene acompañado de varios problemas. El primero y más importante es que muchas empresas creen que su responsabilidad se limita a hacer estas donaciones y desentenderse del resto de sus impactos; que con ello pueden paliar los impactos negativos. Otro problema es la creación de dependencia por parte de los beneficiarios de esas donaciones, reduciendo su capacidad de autosuficiencia. Un tercer problema es que estas donaciones pueden ser efímeras o inconsistentes, en función de la situación financiera de la empresa, que por no tener relación con sus actividades comerciales suelen abandonarse en situaciones adversas. Y un cuarto problema es que se desaprovecha una de las más efectivas contribuciones que la empresa puede hacer, cual es el compartir la gestión de las obras o los servicios que se hacen con los recursos. La principal ventaja comparativa de la empresa suele ser su capacidad de gestión y su involucramiento no sólo haría que se preocupara de la efectividad y eficiencia del uso de los recursos, sino que demostraría compromiso con el bienestar de esa sociedad.

2 Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, *op. cit.*

Algunas empresas pretenden paliar el tercer problema a través de conectar las donaciones con sus actividades, apoyando sus estrategias comerciales. Es lo que se denomina filantropía estratégica. Por ejemplo, cuando una empresa que produce alimentos hace donaciones de sus productos o contribuye a mejorar la nutrición, o una empresa farmacéutica que dona medicinas o proporciona educación para la salud. En estos casos se espera que mejore la reputación de la empresa y obtenga el favor de la sociedad, lo que puede eventualmente mejorar sus beneficios.

Otras empresas, paliando parcialmente el cuarto problema, se involucran directamente en la gestión de las donaciones, por ejemplo gestionando centros de salud, proporcionando servicios educativos, electricidad, agua y contribuyendo a la seguridad ciudadana, entre muchos otros. Esto suele denominarse inversión social, lo que es un avance sobre la filantropía pura y la estratégica ya que hay involucramiento y mayor compromiso de la empresa, pero no puede considerarse como que ello evacua su responsabilidad ante la sociedad. Muchas veces cuando las empresas reportan cuánto gastan o invierten en “responsabilidad social” se refieren solamente a filantropía y/o inversión social. Es un síntoma de que no tienen claro cuál es su responsabilidad. Como veremos más adelante, esa responsabilidad va mucho más allá de gastos o inversiones.

Algunas empresas van un poco más allá y emprenden actividades de ciudadanía corporativa, o sea, el equivalente para una persona jurídica de lo que es ser un buen ciudadano para la persona natural. La empresa, particularmente en países con economías emergentes, como es el caso de la mayor parte de América Latina, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades donde operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado sustituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando las reglas de juego de la sociedad, y de esta manera contribuyendo a mejorar, o al menos no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente, cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad. Es un paso adelante sobre la filantropía y la inversión social, pero la responsabilidad de la empresa va más allá de ser un buen ciudadano.

NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

En las últimas décadas ha ganado terreno el concepto de “hacer negocios en la base de la pirámide”, o sea con los segmentos de la población de menores ingresos. Esta idea surgió del trabajo de los profesores Prahalad y Hart, en los años 1990 como una estrategia de negocios para capturar el potencial económico de este grupo³. Descubrieron que aunque tenían poco dinero cada uno, eran una inmensa mayoría y tenían poder adquisitivo colectivo. De allí surgió la idea de generar productos y servicios adaptados a las necesidades y poder adquisitivo de estos grupos. Era una estrategia de ampliación del mercado. Eventualmente, ante las críticas de que ello podía ser explotación de estos grupos, ante la gran asimetría de poder entre las empresas y estos grupos, se reconceptualizó la idea y puso en el contexto de mejorar la calidad de vida de estas poblaciones al darles acceso a bienes y

³ El libro que popularizó esta idea denotaba la posibilidad de “explotar una fortuna”: Prahalad, C.K., 2005, *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*, Editorial Granica. También publicado el mismo año por Editorial Norma con un título más moderado: *Oportunidades de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio que sirve a las comunidades más pobres*.

servicios que de otra manera no tendrían, incluyendo en algunos casos productos y servicios que no eran necesariamente rentables, o por lo menos no al principio. Se veía entonces esta estrategia como parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Surge entonces la idea de hacer negocios inclusivos con estos grupos de forma incluyente, o sea incluirlos como parte de los negocios normales de la empresa. Esta variante sí tiene un inmenso potencial de mejorar la calidad de la población al incluir a estos grupos, no solamente como clientes, como los veían los negocios en la base de la pirámide, sino como proveedores de bienes y servicios, siendo uno de los principales la propia mano de obra. Así surgen, como parte de las estrategias de responsabilidad de la empresa ante la sociedad, programas de desarrollo de proveedores entre estos grupos para que estén en condiciones de proporcionarles bienes y servicios a las empresas. Adicionalmente incluyen programas de desarrollo de talentos y capacidades, ya sea entre su personal, o entre el personal potencial. Aunque ello pueda tener un costo para la empresa, se suele beneficiar con el favor que le otorga la sociedad y posiblemente con menores costos de adquisición.

Los negocios inclusivos pueden cubrir la brecha que queda entre las actuaciones del Estado en el alivio de la pobreza y las de las empresas en sus funciones normales de creación de empleo, pago de impuestos, producción de bienes y servicios, llenando el espacio que permite a los menos favorecidos ayudarse a sí mismos, a entrar en la actividad económica, a obtener empleo, crear empresas y a elevar su dignidad humana dejando de ser dependientes de dádivas.

Estos conceptos, que parecen haber surgido de las escuelas de negocios, habían sido propuestos muchos años antes en encíclicas papales. En particular, Juan Pablo II en la encíclica del año 1991, *Centesimus annus*, pedía la incorporación de los pobres en el círculo de desarrollo económico:

En efecto, no se trata de dar lo superfluo, sino de ayudar a pueblos enteros, que están excluidos o marginados, a que entren en el círculo de desarrollo económico y humano. Esto será posible no sólo utilizando lo superfluo que nuestro mundo produce en abundancia, sino cambiando sobre todo los modelos de producción y consumo.

Pide cambiar los modelos de producción y consumo para moverse desde la filantropía pura y dura hacia un mayor nivel de involucramiento a través de la inclusión de los pobres en la actividad económica, para que puedan aprovechar sus capacidades para servirse a sí mismos, con la mejora en la dignidad y autoestima que ello conlleva. Y obviamente que para la empresa esta acción no debe limitarse a los más pobres, sino que puede incluir todos los estratos sociales, particularmente los excluidos.

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Como un paso adelante en la idea de incluir a la sociedad en la creación de valor por la empresa en sus actividades económicas, surge la propuesta de estrategia de negocios de Creación de Valor Compartido, CVC. Esta estrategia nace de la reacción de Nestlé en 2006 ante las severas críticas, boicots y juicios de consumidores y sociedad civil sobre algunas actuaciones que se consideran irresponsables. Para mitigar esto se propone compartir con la sociedad el valor creado por la empresa, devolverle algo.

Esta idea adquiere gran impulso cuando Michael Porter y Mark Kramer publican en enero de 2011 un artículo en el *Harvard Business Review* con el título “Creación de Valor Compartido: Como reinventar el capitalismo y desatar una oleada de innovación y crecimiento”. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en que se publicó y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión, incluyendo oposición al concepto.

Según los autores, el “valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni siquiera sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico” ... “El objetivo de la empresa debe ser redefinido como la creación del valor compartido, no sólo el logro de beneficios”. En otras palabras, en todas sus actividades las empresas deben buscar la creación simultánea de valor económico y de valor para la sociedad. Idea nada objetable, es un gran avance sobre las estrategias mencionadas anteriormente, pero no suficiente. Algunas de las actividades desarrolladas por las multinacionales que siguen la CVC son sencillamente filantropía estratégica, negocios en la base de la pirámide o negocios inclusivos, por ejemplo:

- Producción de especies con micronutrientes para las poblaciones pobres en India (Nestlé): lo que conocemos como negocios en la base de la pirámide.
- Mejoramiento de la productividad en la agricultura y de las condiciones de vida en los productores de cacao en África (Mars, compradora de cacao): filantropía estratégica, negocios inclusivos.
- Medicinas básicas y servicios de salud a las poblaciones pobres de India (Novartis, producción de medicinas): negocios en la base de la pirámide, filantropía estratégica.

La creación de valor compartido es una estrategia para algunas de las nuevas actividades que pueda llevar a cabo la empresa. No representa una visión holística. Por ejemplo, una empresa productora de alimentos que no son saludables puede crear valor compartido, por ejemplo, apoyando a los agricultores, a pesar de tener productos que incitan a la obesidad, a pesar de hacer cabildeo contra las regulaciones que pretenden mejorar la responsabilidad de los productos o, por ejemplo, detener condiciones laborales indignas. Se podría alegar que esta empresa tiene alguna práctica responsable, pero no sería un ejemplo de empresa responsable, no debería ser suficiente, a pesar de crear valor compartido. Crea valor compartido, pero está lejos de cumplir con su responsabilidad ante la sociedad.

La CVC tiene problemas en la implementación, particularmente en empresas que no son de gran tamaño. Como veremos a continuación, cubre sólo una parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. El primer problema que tiene es que se concentra solamente en las actividades donde se crea valor para ambas partes. No incluye aspectos tan relevantes para el papel de la empresa en la sociedad como el impacto sobre el medio ambiente (contaminación, cambio climático), su mitigación y mejora. Tampoco entran aspectos tan importantes como los derechos humanos, 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). Estas omisiones fuerzan a la empresa a tener una estrategia de responsabilidad complementaria y la CVC termina siendo sólo una parte.

El segundo problema es que supone que en todos los casos se puede crear valor para compartir, cuando hay muchas actuaciones donde la empresa, por la naturaleza de sus productos o servicios, sólo puede crear valor económico; en otras decide crear valor social sin la correspondiente creación de valor económico y en otros casos la creación de valor económico implica la reducción del valor social. Puede haber una tensión entre capturar mercados y las condiciones laborales. No es que se deban empeorar estas últimas, pero sin los mercados donde vender no habrá empleo. Muchas veces, sobre todo en países en vías de desarrollo y en empresas de menor tamaño, lo más importante es existir para poder continuar dando empleo. Claro está que debería ser en las mejores condiciones posibles, pero éstas pueden sólo ser posibles al haber capturado mercados. No olvidemos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable y continuar en marcha, de lo contrario no tiene sentido hablar de responsabilidad de una empresa que no existe o que es precaria. Esto puede llevar a la necesidad de hacer balances.

La estrategia de que en todos los casos se debe crear valor compartido es muy restrictiva. La empresa necesita la flexibilidad para implementar su estrategia que se adapte a sus objetivos donde:

- Se comparte el valor creado con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa, tangible o intangible, en el corto y en el largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa puede o debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, vía la filantropía o la inversión social.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, se puede compartir más tarde, o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que éstas tengan en las actividades de la empresa.

La empresa debe compartir el valor que crea cuando y como puede, de acuerdo a sus responsabilidades ante la sociedad, que no se limitan solamente a actividades puntuales donde se crea valor compartido que hace que se compartimenten las actividades dentro de la empresa como si fueran “proyectos especiales”, que sean rentables, no sólo los que sean para beneficio de la sociedad. La estrategia de Compartir el Valor Creado, que es lo que se propone a continuación, es más amplia y flexible que la de crear valor compartido.

RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD

POSICIONES SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE LAS EMPRESAS

Es ampliamente conocida la posición del Premio Nobel de Economía, Milton Friedman, del “negocio de los negocios es hacer negocios”⁴. Esta cita es muy usada por los detractores de la responsabilidad social de la empresa para defender su posición de que la razón de ser de la empresa es hacer dinero.

4 Friedman, M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, p. 133.

Pero en un artículo más reciente el mismo Friedman dice: “La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas”⁵ (énfasis añadido). Las leyes y la ética son básicas.

En los últimos años, con la intensificación de la globalización, el poder de las empresas y la evolución de las organizaciones de la sociedad civil, han surgido posiciones extremas. En un reciente libro sobre las empresas se dice: “Una corporación es una institución de negocios legalmente constituida para buscar constantemente y sin excepción su interés propio sin importarle las consecuencias para otros”... “...tiene una obsesión con los beneficios y el precio de las acciones, codicia y falta de preocupación por los demás y una vocación para violar las reglas, impulsada a hacer daño si los beneficios exceden los costos⁶.” Por otra parte, algunas organizaciones de la sociedad civil entienden que la responsabilidad de la empresa incluye la reducción de la pobreza y la solución de otros problemas sociales. Estas posiciones pueden considerarse posiciones extremas y tienen implicaciones muy diferentes, pero son muchos los que las defienden y en la lucha de ideas se pierde una valiosa oportunidad de lograr acuerdos sobre la responsabilidad de las empresas.

Una posición intermedia entre estos extremos es la de la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Por ejemplo, el papa Juan Pablo II en la encíclica *Centesimus annus* de 1991 dice: “El beneficio es un regulador de la vida del negocio, pero no es el único. También deben considerarse factores humanos y morales, que en el largo plazo, son igualmente importantes para la vida de la empresa” (énfasis añadido). Esta posición reconoce la importancia de los beneficios para la supervivencia de la empresa, pero también reconoce que hay otros factores que son importantes en la actividad de la empresa.

Afortunadamente se está logrando un consenso en cuanto a que el papel de la empresa en la sociedad está en hacer negocios que beneficien a los dueños, pero también a la sociedad. Se está reconociendo que las partes interesadas o afectadas deben ser parte de las preocupaciones de la empresa. Se está reconociendo la necesidad de una visión más amplia, de largo plazo. Lamentablemente, la práctica todavía dista mucho de esta visión y todavía quedan muchas empresas y ejecutivos que tienen una visión restringida a sus beneficios tangibles y en el corto plazo.

¿CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD?

En respuesta a la pregunta sobre cuáles son las responsabilidades de la empresa, muchos ejecutivos responderían que son:

- Ser rentables
- Producir bienes y servicios que la sociedad demanda
- Crear empleos
- Cumplir con las leyes

⁵ Friedman, M., 1970, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times*, 17 septiembre.

⁶ Bakan, J., 2009, *Capitalismo canibal. La corporación: la búsqueda patológica del lucro y el poder*, Ediciones Robinbook, Barcelona. Traducción de *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profits and Power*, Free Press, Nueva York, 2004.

- Pagar impuestos
- No hacer daño.

A primera vista parece ser una buena lista, pero ¿es esto responsabilidad ante la sociedad o es sencillamente hacer negocios? Ciertamente es que estas son responsabilidades de la empresa, pero ¿es suficiente? ¿Cumplen todas las empresas con esto? Analicemos tales “responsabilidades” una por una.

Ya comentamos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable, ya que sin rentabilidad no hay inversión; sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo, no se puede hablar de otras responsabilidades. Pero, ¿qué quiere decir ser rentable? ¿A corto o largo plazo? ¿Máximos beneficios posibles? Lamentablemente, hay una visión cortoplacista que conspira contra los demás objetivos de la empresa, como veremos.

Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no sólo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. Responsabilidad no es tener más clientes y venderles más productos, responsabilidad es venderles los que les son útiles y necesarios.

Algunas empresas reportan, en cumplimiento de sus “responsabilidades”, que han comprado bienes en el país o en la comunidad. Laudable, pero responsabilidad va más allá. Es pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción es lo más responsable posible, en condiciones laborales saludables, con respeto por el medio ambiente, y, de ser posible, contribuyendo al desarrollo local con la creación de micro y pequeñas empresas, y al desarrollo de las comunidades (claro está que no todas las empresas pueden hacerlo).

Hay que crear empleos, pero responsabilidad es crear empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona y, de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo minusválidos.

Hay que cumplir con las leyes, pero ¿y si las leyes son deficientes? ¿Y si su seguimiento y control es deficiente? En países en vías de desarrollo cumplir con las leyes no es suficiente.

Responsabilidad no es pagar impuestos, es pagar todos los que tocan, sin evasión, sin corrupción. La empresa tiene la responsabilidad de SER responsable.

Y por último, no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana.

No, la responsabilidad de la empresa no es hacer algunas cosas para quedar bien. La Comisión Europea en 2011 dio la definición muy acertada que debería ser la definitiva, o por lo menos la que debería usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: “Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”, expresado en forma pasiva. Puede ser traducida a una forma activa, “implementable”, como “Gestión de los

impactos de la empresa ante la sociedad" (entendiendo que la palabra "sociedad" también incluye el entorno en el que ella existe: el medio ambiente).

Para entender mejor la definición analizaremos lo que quiere decir cada uno de los tres términos claves: gestión, impactos y sociedad, y demostrar que, bien entendidos estos conceptos, la definición es de aplicación universal y puede servir para guiar la estrategia de RSE de cualquier empresa.

Gestión. Gestión en el más amplio sentido de la palabra, que incluye conceptos como eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos y mejora, potenciación y extensión de los positivos. Así no hace falta tener que explicar que la empresa, como parte de su gestión, puede y debe disminuir sus impactos negativos pero también puede querer contribuir al desarrollo económico, puede querer apoyar al desarrollo local, institucional, mejorar condiciones de trabajo, entre otros. Será su manera de gestionar los impactos, tangibles o intangibles, pasados, presentes o futuros. Puede hasta crear valor compartido y compartir el valor creado (sobre todo en países en vías de desarrollo y para las PyMEs), si ello forma parte de sus impactos en la sociedad. La palabra gestión es incluyente.

Impactos. Toda actividad de la empresa tiene impactos, que pueden ser positivos y negativos y pueden ser actuales o potenciales, presentes o futuros. Pero para efectos de implementar su gestión la empresa debe determinar cuáles son los impactos que tiene que considera relevantes y cuáles quiere tener. Tradicionalmente se ha interpretado que lo que se gestiona son los impactos que tiene, pero la definición también puede incluir los que quiera tener, lo cual daría cabida a considerar el papel que la empresa quiere jugar en la sociedad, con una visión de más largo plazo y de más amplio alcance.

Como muy bien lo reconocen los recientes lineamientos para la preparación de informes de sostenibilidad (versión G4 del Global Reporting Initiative, GRI), no es práctico asumir la responsabilidad por todos los impactos posibles, actuales y potenciales. Hay que determinar los que son relevantes en el contexto y época en que opera la empresa.

Y este aspecto es de importancia crítica para todas las empresas, pero más aún para las PyMEs, a las que les suelen vender una visión muy amplia de sus impactos, incompatibles con su limitada capacidad gerencial y financiera de gestionar las acciones de eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos y mejora, potenciación y extensión de los positivos.

Sociedad. De la misma manera la empresa debe decidir quién es la "sociedad" para ella. En principio "sociedad (y medio ambiente)" es un concepto ilimitado, pero como tal no es un concepto práctico. La empresa debe acotarlo a niveles realistas y decidir las partes que considera como afectadas positiva o negativamente, real y potencialmente. Para una PyME la "sociedad" puede limitarse a sus empleados y la comunidad que la rodea y gestionará sólo aquellos impactos que tengan relevancia para su estrategia (a lo mejor así dejaremos de venderles la idea de que deben hacer de todo). Una multinacional tendrá una definición de sociedad mucho más amplia y podría extenderla hasta todo el planeta.

En resumen, la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad).

Y obviamente que ello incluye el comportamiento ético y el respeto a las leyes y regulaciones. ¿Cuáles? Una empresa verdaderamente responsable, en especial las que operan en países con diferentes niveles de requerimientos, debería aplicar los estándares más elevados. En particular aquellas que operan en países en vías de desarrollo que se encuentran con leyes y regulaciones obsoletas o de implementación deficiente deberían dar el ejemplo y no aprovecharse de esas deficiencias, a pesar de que con ello cumplan con la ley.

He allí la base para determinar la estrategia de la empresa. Y esto basado en la más sencilla de las definiciones de RSE. Es cierto que esta estrategia incluye elementos que quedan a criterio de la empresa, pero esa responsabilidad no es ni opcional ni discrecional.

Pero, ¿y si a la sociedad no le parece bien la definición de gestión que hace la empresa o cómo la ejerce, o cómo determina sus impactos o cómo define cual es “su” sociedad? La sociedad y los gobiernos deben actuar; también tienen responsabilidad en contribuir a que las empresas sean responsables. No puede desentenderse y sólo protestar.

¿Y QUÉ ES ESO DE LA SOSTENIBILIDAD?

Hay todavía un nivel superior de responsabilidad empresarial ante la sociedad y está representado por un concepto que es aún más mal entendido que el de RSE y que es el de sostenibilidad. La palabra sostenibilidad ha sido incorporada recientemente al diccionario de la RAE, como: sostenible, referido a un proceso, es aquel “que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”⁷.

“Un proceso que puede mantenerse por sí mismo”, presumiblemente por un período indefinido de tiempo o por lo menos en el largo plazo. Esta concepción tiene el origen y sesgo del medio ambiente, aunque se ha extendido a los procesos de desarrollo de las empresas. Pero es importante distinguir entre un sistema global como lo es el medio ambiente o el planeta Tierra y lo que es la “sostenibilidad” de una empresa, un microcosmo en ese planeta Tierra. Lo que es un concepto válido para el total del planeta Tierra no aplica a cada una de las ínfimas partes.

Para el caso de una empresa en particular, es imposible aplicar este concepto de sostenibilidad que se refiere a acción colectiva, de agregado, de conjunto, del total. No hay relación directa, o muy tenue, entre la acción de la inmensa mayoría de las empresas y la sostenibilidad del planeta, y hay muchísimas cosas que están fuera de su control. Ni siquiera el cambio climático puede atacarse a nivel individual; es un problema global que debe involucrar a todas las empresas, instituciones, gobiernos, individuos. Es un concepto aplicable a este conjunto, más que cuando se refiere a una empresa individual.

Es por ello que a nivel de una empresa la “sostenibilidad” se ha interpretado como que sus actividades deben llevar a que sea financiera, ambiental y socialmente “sostenible”. O sea que pueda continuar operando en el largo plazo “sin merma en los recursos existentes” al tener los recursos financieros necesarios; que su impacto sobre el medio ambiente no ha mermado los recursos existentes y que no ha causado daños a la sociedad.

⁷ Y por favor, no usemos la palabra “sustentabilidad” que, según la RAE, quiere decir “Que se puede sustentar o defender con razones”, que no es lo mismo que “sostenibilidad”.

Sin embargo hay muchas maneras de lograrlo. Para la “sostenibilidad”, en el caso de la empresa, no se estipula el cómo, que podría ser balanceando irresponsabilidades con responsabilidades. Hace el supuesto implícito de que la sostenibilidad, ese estado futuro, se logra a través de actividades responsables. Pero es un supuesto implícito. Nada en su concepción lo asegura.

Si queremos usar el término “sostenibilidad” para el caso del microcosmos de una empresa deberíamos explicitar la forma en cómo se debe lograr esa “sostenibilidad. ¿Será que tenemos que ponerle apellido a la sostenibilidad y llamarla sostenibilidad responsable? Pero a lo mejor todo esto es hilar demasiado fino y podemos aceptar que al supuesto implícito de la “sostenibilidad” no hace falta explicitarlo, que hay consenso que debe ser responsable. Y que “sostenibilidad”, cuando se aplica a una empresa, es sinónimo de responsabilidad ante la sociedad, a pesar del sesgo que para muchos tiene hacia temas medioambientales.

EN RESUMEN

La conceptualización de la estrategia de responsabilidad empresarial presentada arriba es adaptable a todo tipo de empresas y todo tipo de contextos. La supuestamente más moderna, de la Creación de Valor Compartido, CVC, es una pequeña parte de la estrategia de negocios, es la parte que hace el negocio creando valor económico y social simultáneamente. Es mucho más práctico el “Compartir el Valor Creado” (también con las iniciales CVC) a través de sus actividades, cuándo, dónde y cómo se pueda, compartiendo en función de las circunstancias de la empresa y sus posibilidades y las necesidades y exigencias del entorno. Pero siempre teniendo en cuenta la amplia concepción de lo que quiere decir la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Al final todas estas ideas convergen en la buena gestión. Una empresa responsable es una empresa bien gestionada y una empresa bien gestionada es una empresa responsable. En el futuro no habrá necesidad de hablar de prácticas responsables; se hablará de empresas bien y mal gestionadas. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad se reducirá a la buena gestión. Una empresa (y un gobierno) mal gestionada es una empresa irresponsable. Sin embargo, en el corto y mediano plazo, se continuarán enfatizando distintas prácticas parciales y diferentes conceptos de responsabilidad de acuerdo a los criterios de las empresas. Pero en el futuro los avances en la disseminación de información proporcionarán mejores conocimientos a los consumidores, clientes, sociedad civil, medios de comunicación, gobiernos y a otras empresas, forzando a las empresas a asumir sus responsabilidades.

PARA APRENDER MÁS SOBRE RSE

Global Reporting Initiative, 2013, Guías G4 - Principios y Contenidos Básicos y Manual de Aplicación. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

International Standards Organization, 2011, Discovering ISO 26000, International Standards Organization, Geneva.

http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf

MÁRQUEZ, P., REFICCO, E. y BERGER, G., 2009, Negocios Inclusivos en América Latina, Harvard Business Review América Latina, mayo, pp. 29-38.

JUAN PABLO II, 1991, Encíclica Centesimus Annus, Libreria Editrice Vaticana, Vaticano.
http://www.vicariadepastoral.org.mx/3_magisterio_pontificio/centesimus_annus/centesimus_annus.pdf

PORTER, M.E. y KRAMER, M.D., 2002, "Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, diciembre.

PORTER, M.E. y KRAMER, M.D., 2011, Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, Harvard Business Review, enero-febrero.

VIVES, A., 2013, Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica, Vol II. Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20final.pdf>

VIVES, A., 2012, "Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados", Revista de Responsabilidad Social de la empresa, No. 10, Fundación Luis Vives, enero-abril, <http://www.luisvivesces.org/rse/10/>

VIVES, A., 2011, Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica, Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20Version%20impresion.pdf>

VIVES, A. y PEINADO-VARA, E., compiladores, 2011, La Responsabilidad Social de la Empresa: Manual de Gestión, Banco Interamericano de Desarrollo y Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/LIBRO%20RSE.pdf>

VIVES, A.; CORRAL, A. y ISUSI, I., 2006, Responsabilidad Social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>