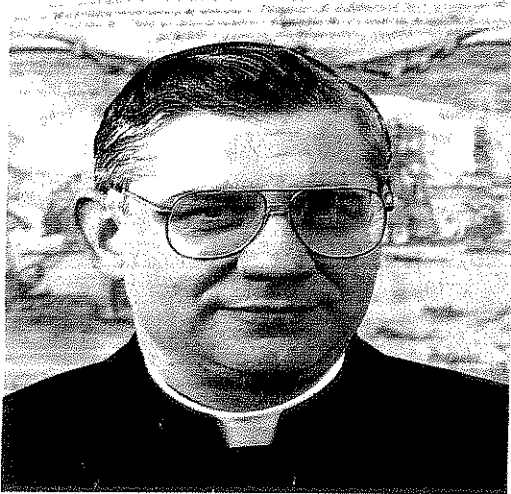


ACTUACION SOCIAL  
DE LA EMPRESA

DOMENEC MELE



## *Domènec Melé*

Domènec Melé es Profesor Ordinario de Etica Empresarial en el IESE, donde se incorporó en 1986. Colabora también en las actividades de capellanía de este Instituto.

Es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña (1974), Doctor en Teología por la Universidad de Navarra (1983), y Licenciado en Ciencias por la Universidad de Barcelona (1978).

Antes de ser ordenado sacerdote en 1983, se dedicó a tareas docentes e investigadoras en varias universidades, en estrecho contacto con el mundo de la empresa. Se inició en la Escuela de Ingenieros Industriales de Barcelona, pasando después a la Universidad Politécnica de Valencia, donde obtuvo la Cátedra de Tecnología Química. Posteriormente fue Profesor Ordinario en la Escuela de Ingenieros Industriales de San Sebastián (Universidad de Navarra).

Tras su incorporación al IESE, se ha especializado en ética empresarial. Sus principales campos de interés son los aspectos morales de los negocios, la ética del trabajo, las relaciones entre la empresa y la vida familiar, la fundamentación ética de la dirección de empresas, la institucionalización de la ética en la empresa y las enseñanzas económico-sociales de la Iglesia católica. Sobre estos temas ha publicado una treintena de artículos en revistas científicas nacionales e internacionales y capítulos en obras colectivas.

Desde 1991, organiza anualmente un Coloquio de Etica Empresarial y Económica en el IESE que reúne a directivos de empresa y profesores universitarios de diversas especialidades. Fruto de estos coloquios han sido los siguientes libros en los que ha actuado como coordinador: «Etica, mercado y negocios», Eunsa, 1994; «Etica, trabajo y empleo», Eunsa, 1994, «Empresa y vida familiar», Estudios y Ediciones IESE, 1995, y «Etica en el gobierno de la empresa», Eunsa, 1996. Es también autor del libro: «Empresa y economía al servicio del hombre. Mensajes de Juan Pablo II a economistas y directivos económicos», Eunsa, 1992.

# ACTUACION SOCIAL DE LA EMPRESA

La dimensión social de la empresa y, de modo más general, las relaciones entre la empresa y la sociedad, han sido objeto de numerosas discusiones por parte de directivos empresariales y estudiosos de dirección de empresas, sobre todo desde mediados los años cincuenta, al hacerse cada vez más patente el impacto de la empresa en la sociedad, y viceversa. Hoy existe una amplia bibliografía sobre la interdependencia entre la empresa y diversos grupos sociales de su entorno y la sociedad en su conjunto, con especial atención a las responsabilidades inherentes a la actividad empresarial y en cómo ha de dirigirse la empresa teniendo en cuenta su condición e influencia en la sociedad.

Uno de los conceptos clave en las relaciones empresa-sociedad, desarrollado en los últimos años, es la actuación social de la empresa. En él se incluyen principios de responsabilidad social, procesos de respuesta ante demandas sociales del entorno y respuestas efectivas de la empresa en su incidencia en la sociedad.

La actuación social de la empresa (ASE) o *Corporate Social Performance*, es definida por Wood<sup>(1)</sup> como «la configuración en la organización empresarial de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta ante los requerimientos sociales y políticas, programas y resultados tangibles que manifiestan las relaciones de la empresa con la sociedad». En él se aúnan principios fundamentales y aspectos operativos de modo coherente e integrador, proporcionando un marco de referencia práctico y bien fundamentado para dirigir la empresa atendiendo a su incidencia en la sociedad.

*En la actuación social de la empresa se incluyen principios de responsabilidad social, procesos de respuesta ante demandas sociales del entorno y respuestas efectivas de la empresa en su incidencia en la sociedad.*

(1) Wood, D. J., «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, vol. 16 (4), 1991, pág. 693.

## CONCEPTOS CLAVE:

- ACTUACION SOCIAL DE LA EMPRESA
- ASUNTOS SOCIALES
- ETICA EMPRESARIAL
- GRUPOS SOCIALES INTERDEPENDIENTES (STAKEHOLDERS)
- RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LA EMPRESA
- SENSIBILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El objetivo del presente capítulo es desarrollar este concepto con especial atención a su fundamentación<sup>(2)</sup>.

En primer lugar, presentaremos una síntesis histórica para comprender mejor cómo se ha llegado a él. A continuación, y tras una discusión previa acerca de la naturaleza de las responsabilidades empresariales, desarrollaremos tres grandes principios para la actuación social de la empresa: uno institucional, otro organizativo y un tercero de tipo personal. Finalmente, daremos un apunte sobre el proceso de respuesta de la empresa ante los aspectos sociales y los modos concretos de acción para dar respuestas efectivas. En el contexto se incluyen también algunos ejemplos de responsabilidades de los directivos hacia los grupos sociales interdependientes con la empresa (*stakeholders*)<sup>(3)</sup>.

---

(2) Elegimos esta opción, aparte de las razones de espacio, por ser lo que, a nuestro juicio, requiere una mayor profundización, ya que por lo general es lo más deficiente en la bibliografía disponible actualmente, cuyo enfoque suele ser exclusivamente sociológico.

(3) El autor agradece los comentarios de los profesores del IESE, A. Argandoña, M. A. Gallo y J. Fontrodona, al primer manuscrito del presente capítulo, aunque lo que aquí se afirma es de exclusiva responsabilidad del que suscribe.

## La actuación social de la empresa: un poco de historia

En la formulación histórica de la actuación social de la empresa desde los años cincuenta, podemos distinguir tres etapas (véase Tabla 1), a las que nos referiremos someramente.

En un largo período que se extiende desde la Revolución industrial —e incluso antes— hasta bien entrado el siglo XX, prevalece la opinión de que la responsabilidad de la empresa es exclusivamente de carácter económico. No faltan, sin embargo, empresas con un apreciable sentido de responsabilidad hacia sus trabajadores, generalmente por influencia de la doctrina social de la Iglesia desarrollada desde el siglo XIX. Algunos empresarios, a título individual o a través de la empresa, hacen también considerables donaciones filantrópicas, especialmente en Estados Unidos.

En este contexto, se entiende que la única responsabilidad de los directivos es servir con lealtad los intereses económicos de los accionistas. Pero esta visión es cuestionada desde varias instancias, que van desde el pujante movimiento obrero hasta voces que ponen en tela de juicio el carácter casi absoluto del derecho de la propiedad al margen de toda responsabilidad social<sup>(4)</sup>.

Por otra parte, la creciente separación entre la propiedad y el control gerencial que se produce en muchas empresas, especialmente a partir del primer tercio del siglo XX, también contribuye a cuestionar cuáles son las responsabilidades de los directivos o de la empresa como entidad. Ante el creciente poder de los altos directivos empresariales, se va extendiendo la idea de que "el poder exige responsabilidad". Al mismo tiempo, con el New Deal de Roosevelt que surge tras el *crack* de 1929, en Estados Unidos hay una mayor intervención gubernamental en la economía y en la regulación de puntos clave de los negocios. Ante esta situación, existe la convicción de que si las empresas no asumen libremente que tienen unas responsabilidades sociales, el Gobierno les forzará a su cumplimiento con mayor dureza. En Europa, esta mayor intervención gubernamental se hace realidad especialmente a partir de la segunda guerra mundial.

*Hasta los años treinta, prevalece la idea de que la única responsabilidad de la empresa es económica, aunque no faltan empresas responsables ni actuaciones filantrópicas de carácter voluntario.*

(4) Es de destacar aquí un libro publicado en 1932 y que ejerció una considerable influencia en Estados Unidos: Berle, A. A., Jr., Means, G. G., «The Modern Corporation and Private Property», Macmillan Company, Nueva York. Mucho antes, el Papa León XIII (1891) había defendido el derecho de propiedad privada frente a los ataques del socialismo de su época, pero sin dejar de proclamar, al mismo tiempo, que los bienes creados han de llegar a todos.

Por otra parte, muchos directivos están convencidos de que esas responsabilidades sociales son una cuestión de "egoísmo ilustrado" porque, a largo plazo, son ventajosas para quienes las tienen en cuenta. Todo ello da lugar a un movimiento a favor de las responsabilidades sociales de la empresa, que tiene su apogeo entre los años cincuenta y sesenta, y que se prolonga hasta nuestros días. Su punto de referencia son los objetivos y valores de la sociedad.

*M*ediados los años cincuenta se va aceptando que las empresas tienen unas responsabilidades sociales, ya sea considerando su condición en la sociedad o argumentando que el poder exige responsabilidad, o que conviene asumirlas por "egoísmo ilustrado", porque a largo plazo compensa o, de no hacerlo, el Estado actuaría con mayor dureza.

En ocasiones, esos "valores sociales" son sustituidos por los "valores subjetivos" del director ejecutivo. Con esta sensibilidad subjetiva ante determinados problemas sociales se pretende justificar el uso de recursos de la empresa en nombre de las responsabilidades sociales corporativas. En oposición a esta postura, Milton Friedman y otros reaccionan airadamente sosteniendo que la única responsabilidad social de la empresa es maximizar beneficios para los accionistas cumpliendo las leyes y demás reglas del mercado. Ambas posturas son criticadas, siendo acusada de emotivista la primera y de economicista y legalista la segunda.

En estos años, y a pesar de estas vicisitudes, el movimiento de las responsabilidades sociales logra muchas adhesiones, y no pocas empresas, a través de sus altos directivos, proclaman que, además de sus responsabilidades económicas hacia los accionistas, tienen otras de carácter social hacia sus empleados y otros grupos sociales. No hay acuerdo, sin embargo, acerca de los contenidos y el alcance de las responsabilidades sociales corporativas (véase Tabla 1).

*E*n los años setenta se propone sustituir el concepto de responsabilidad social de la empresa por el de respuesta empresarial a demandas sociales.

Una serie de protestas contra las empresas, especialmente desde los años sesenta, ponen de manifiesto la necesidad de superar un planteamiento inicial de las responsabilidades sociales que muchos consideran excesivamente abstracto y genérico. En esta época hay fuertes quejas por abusos en la información y seguridad en los productos, reivindicaciones contra la discriminación racial, críticas exigiendo una mayor atención a la salud laboral, reacciones airadas de la opinión pública contra determinadas prácticas comerciales y sobornos en el extranjero o frente a clamorosos accidentes industriales que se presumen evitables. No faltan tampoco críticos al conjunto del sistema capitalista y a los empresarios en particular.

Ante este panorama se imponen respuestas concretas ante quejas concretas. Por ello, la empresa debería actuar para responder a presiones sociales específicas. Con esta idea se propone sustituir el concepto de "responsabilidad social de la empresa" (*Corporate Social Responsibility*) por el de "sensibilidad social de la empresa" (*Corporate Social Responsiveness*), aludiendo a una rápida respuesta empresarial ante demandas sociales específicas.

Tabla 1

ALGUNOS HITOS EN LA FORMULACION DE LA ACTUACION SOCIAL DE LA EMPRESA<sup>(1)</sup>

<b>1ª etapa: responsabilidades sociales de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección de la empresa tiene otras responsabilidades, además de defender los intereses de la propiedad (Berle y Means, 1932).</li> <li>• Hay que dirigir la empresa atendiendo a los objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 1953).</li> <li>• La preocupación de la empresa ha de extenderse a un amplio sistema social (Eells y Walton, 1961).</li> <li>• El beneficio es la única responsabilidad social del directivo (Friedman, 1962).</li> <li>• Hay que ir más allá de las exigencias económicas y legales (McGuire, 1963).</li> <li>• Las responsabilidades sociales deben ser voluntarias (Manne y Wallide, 1972).</li> <li>• Hay tres círculos concéntricos de responsabilidades: las inherentes a la función económica, los exigidos a la función económica por los cambiantes valores sociales y las actividades para mejorar el entorno social (Committee for Economic Development, 1971).</li> <li>• Las responsabilidades sociales de la empresa incluyen cierta atención a los grandes problemas sociales como la pobreza o el deterioro urbano (Davis y Blomstrom, 1975).</li> <li>• Hay responsabilidades económicas, legales y voluntarias (Steiner, 1975).</li> <li>• Hay unas relaciones primarias orientadas por el mercado. Si aparecen problemas sociales como consecuencia de las relaciones económicas, hay unas relaciones secundarias orientadas por las leyes y las directrices del gobierno, junto con la opinión pública. La "responsabilidad pública" sustituye a la "responsabilidad social" como elemento de reflexión (Preston y Post, 1975).</li> <li>• Las responsabilidades sociales están fundamentadas en el bien común. Hay que distinguir entre responsabilidades "internas" a la actividad empresarial y "externas" (contribución junto con otros a aspectos concretos del bien común) (Gallo, 1980).</li> </ul>
<b>2ª etapa: sensibilidad social de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay obligaciones sociales (respuesta a las fuerzas del mercado y a los requerimientos legales), responsabilidades sociales (normas, valores y expectativas sociales) y sensibilidad social (anticipándose y previendo presiones sociales) (Sethi, 1975).</li> <li>• Hay que responder a demandas sociales concretas en lugar de pensar en genéricas responsabilidades sociales (Ackerman y Bauer, 1976).</li> </ul>
<b>3ª etapa: actuación social de la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actuación social de la empresa ha de incluir una definición básica de responsabilidad social, un conjunto de temas específicos objeto de responsabilidad y una filosofía o modo de respuesta ante los problemas (Carroll, 1979).</li> <li>• Hay conexión entre principios (responsabilidades), procesos (modos de respuesta) y políticas en aspectos sociales (respuestas concretas) (Strand, 1983).</li> <li>• Hay que distinguir tres principios de responsabilidades sociales: uno institucional, otro organizativo y, un tercero, personal (Wood, 1991).</li> </ul>

(1) Las referencias completas que se citan en esta Tabla aparecen en la bibliografía.

Por ejemplo, si hay unas pocas llamadas quejándose de la seguridad en el uso de un producto, la empresa ha de responder investigando inmediatamente este asunto, ver qué se puede hacer para hacerlo más seguro y tomar una decisión para evitar otras quejas parecidas. Para ello, la empresa ha de disponer de un proceso organizado para responder a las quejas y presiones sociales. Cabe también una actitud proactiva, previendo que se puede producir un determinado tipo de queja. Se sugiere entonces adelantarse tomando medidas adecuadas para evitarlo.

Este modo de actuar contrasta con el planteamiento anterior de las responsabilidades sociales, pero no todos están de acuerdo en que sea mejor. Un directivo que actuara considerando que la empresa tiene responsabilidades sociales, seguramente descubriría que una de ellas es suministrar productos con suficiente seguridad en su uso, y lo concretaría en el diseño y en las pruebas previas al lanzamiento, sin esperar a que vengan quejas.

En realidad, ambos conceptos, más que opuestos, son complementarios. No cabe duda que es importante contar con conceptos operativos de respuesta, pero se necesita algún principio superior que permita determinar prioridades o proporcionar un criterio seguro para rechazar determinadas presiones o reivindicaciones, ya que algunas de ellas pueden ser demagógicas. Ciertamente, la "responsabilidad social" es un concepto abstracto, pero no inútil. En dirección de empresas, hay muchos conceptos abstractos, como "competitividad", "actualización profesional" o "diversificación", que ponen sobre aviso y ayudan a reflexionar. En esto está su utilidad.

*Finalmente se llega al concepto de concepto de "actuación social de la empresa", que incluye tanto la responsabilidad social como la sensibilidad social de la empresa o el proceso de respuesta a los problemas sociales.*

Finalmente se llega al concepto de "actuación social de la empresa", que incluye tanto la responsabilidad social como la sensibilidad social de la empresa o el proceso de respuesta empresarial a los problemas sociales. En lugar de dos planteamientos en conflicto surge otro integrador. En sus últimas versiones incluye, además, el estudio de las respuestas empresariales en forma de implementación de estrategias de preocupación social, políticas específicas, programas de acción e impactos sociales.

El movimiento de ética empresarial iniciado mediados los años setenta, y que continúa en nuestros días, sugiere una revisión a fondo de los principios de responsabilidad social. Un planteamiento ético riguroso permite una fundamentación más sólida de las responsabilidades sociales, superando la arbitrariedad subjetiva o los valores sociales como referencia básica. En este enfoque ético basaremos nuestra exposición. Para ello utilizaremos el esquema indicado en la Tabla 2.

De los tres grandes elementos de este esquema, como se ha indicado en la introducción, nos centraremos especialmente en la fundamentación, detallando sus tres principios<sup>(5)</sup>. Pero antes conviene ver quién es realmente el sujeto de las responsabilidades empresariales.

(5) Seguimos en este esquema a Wood, J. D., 1991, aunque con un notable cambio de contenidos en los principios y alguna otra modificación.



Tabla 2  
 MODELO DE ACTUACION SOCIAL DE LA EMPRESA

<b>Principios de responsabilidad social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio <i>institucional</i> o de legitimidad: orientación al <i>bien común</i>.</li> <li>• Principio <i>organizativo</i> o de prioridades: <i>círculos concéntricos</i> de responsabilidades.</li> <li>• Principio <i>personal</i> o de concreción: <i>prudencia directiva</i>.</li> </ul>
<b>Procesos de respuesta social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Evaluación de demandas sociales</i>.</li> <li>• <i>Ponderación</i> de efectos en los <i>grupos interesados</i>.</li> <li>• <i>Gestión de asuntos sociales</i>.</li> </ul>
<b>Respuestas efectivas a las implicaciones sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de <i>impactos sociales</i>.</li> <li>• <i>Políticas y programas sociales</i>.</li> <li>• Implementación de <i>estrategias</i> de preocupación social.</li> </ul>

## ¿Responsabilidades corporativas o responsabilidades personales?

La cuestión de las *responsabilidades sociales de la empresa* remite a una discusión previa: ¿existen responsabilidades corporativas de la empresa o las responsabilidades son más bien de los directivos? Ambas posturas han encontrado defensores y detractores en un prolongado debate<sup>(6)</sup>, todavía no cerrado del todo, que arranca de finales de los años cuarenta.

Los partidarios de las responsabilidades corporativas, generalmente, entienden que la empresa ha de ser considerada como una *persona moral*, esto es, como un sujeto capaz de tener derechos y deberes, de recibir privilegios y de rendir cuentas de su actuación. Afirman que no se trata sólo de una ficción legal (usual en la legislación), sino de considerar a las empresas como "personas morales" en sentido pleno. Se apoyan en la existencia de una cultura empresarial, en la presencia de estructuras de decisión dentro de la empresa (con un organigrama de responsabilidades que delimita los cargos y niveles de poder), y en la aplicación de políticas, normas y procedimientos establecidos en la toma de decisiones. Esto da lugar a estructuras de "decisión

(6) Una recopilación de las intervenciones más destacadas en esta polémica puede verse en Hoffman, S., May, L. (ed.), «Collective Responsibility. Five Decades of Debate in Theoretical and Applied Ethics», Rowman & Littlefield Publishers, Savage, 1991.

interna corporativa" (*Corporate Internal Decision*) que fijan líneas de autoridad y establecen en qué condiciones las acciones personales pueden considerarse acciones corporativas. De este modo, las intenciones y los actos de los individuos biológicos son subordinados e incorporados a la "intención" o propósito de la empresa. Se analizan datos, se prevén consecuencias y se valoran las actividades. Otros autores, menos exagerados, entienden las responsabilidades corporativas proyectando la responsabilidad de los individuos a las organizaciones. De este modo, entienden la empresa como un "agente moral" y hablan de la responsabilidad moral corporativa como se puede hablar de responsabilidad moral individual.

Frente a estas posturas, otros muchos niegan que se pueda hablar de responsabilidades corporativas de la empresa, por considerar la responsabilidad un atributo exclusivo de las personas físicas. Son las personas las que responden de su actuación y las que, en caso de cometer algún delito, son sometidas a la justicia penal (obviamente, las empresas "no van a la cárcel").

Además, tal hipótesis podría llevar a cierto colectivismo empresarial que acabaría negando toda responsabilidad personal (es sabido que la "responsabilidad de todos" fácilmente deriva en "responsabilidad de nadie"), lo cual tendría consecuencias terribles. Se concluye así que hay responsabilidades de los directivos, o de otras personas, pero no de la empresa.

{ En el punto de partida de ambas posturas hay razones convincentes, aunque después derivan hacia extremos en los que no parecen atender a los argumentos contrarios. Es claro que sólo las personas, en sentido estricto, tienen responsabilidades morales, ya que tal cosa es una consecuencia de la libertad y la libertad es un atributo de la persona. Sólo las personas tienen conciencia y sentido moral y, por tanto, sólo puede hablarse de mérito o de culpabilidad en relación con las personas. }

La empresa no es de suyo un sujeto moral ni tiene como institución verdaderas responsabilidades morales. Sin embargo, puede hablarse de responsabilidades sociales de la empresa en sentido análogo. Así, cuando se afirma que una empresa es muy responsable en la calidad de sus productos o que aquella otra contamina, estamos atribuyendo a la empresa en su conjunto la imputabilidad de una actividad realizada en cooperación por muchas personas.

Los únicos sujetos morales son las personas, pero no se debe perder de vista que en la empresa cada actuación personal implica una cooperación a acciones ajenas o una inducción a que otros actúen de un modo determinado. La empresa no es un mero agre-

*Las responsabilidades, en sentido propio, sólo corresponden a las personas, pero en sentido análogo puede hablarse de responsabilidades sociales de la empresa.*

gado de individuos autónomos, sino una comunidad de personas unidas por determinados nexos y organizadas con objetivos comunes, con una estructura organizativa, con procedimientos y políticas establecidos y con una cultura propia. La empresa es, en definitiva, una forma social en la que están integradas unas personas con vínculos y relaciones voluntarias y estables; una realidad distinta de la mera suma de sus individuos.

A esa comunidad de personas, en cuanto realidad distinta de quienes la forman, pueden atribuírsele ciertas responsabilidades sociales, en el bien entendido que no se trata de responsabilidades anónimas o colectivas al margen de las decisiones personales, sino "responsabilidades" de una comunidad humana, que recaen de modo efectivo en quienes la dirigen.

Las responsabilidades sociales de la empresa han de ser asumidas en su conjunto por las personas del consejo de administración y por quien tiene confiada la dirección ejecutiva de la empresa. También participan de estas responsabilidades, en diversos grados, quienes influyen o toman parte en las decisiones en algún aspecto concreto de la actividad empresarial. Lo hacen estableciendo la misión y demás políticas fundamentales de la empresa, decidiendo estrategias competitivas, diseñando formas organizativas, marcando políticas y procedimientos de actuación o a través de otras prácticas directivas realizadas en virtud de su cargo en la organización y que condicionan la actividad llevada a cabo en cooperación por otros miembros de esa misma organización.

## ■ Principio institucional: orientación al bien común

Dicho esto, podemos ya reflexionar sobre las responsabilidades sociales de la empresa. Para ello iremos de lo más genérico a lo más particular. Y lo más genérico es preguntarse qué es aquello que da legitimidad a la empresa. Lo llamaremos principio institucional.

Una teoría muy en boga en la época del mercantilismo (siglo XVII y gran parte del XVIII) era suponer que la legitimidad de la empresa surgía de una *concesión* de las autoridades públicas que permitían crear compañías y dejarlas operar. El liberalismo económico del siglo XIX, en contra de esta teoría, buscó la legitimidad de la empresa en el *ejercicio de derechos y libertades cívicos*, como el derecho a asociar capitales para iniciar negocios, la libertad de comercio y de contratación, y no en la concesión del Estado.

*El principio institucional se refiere a la legitimidad de la empresa.*

**L**a legitimidad más profunda de la empresa no está en la obtención de una concesión del Estado o un permiso implícito de la sociedad, sino en su conformidad con el bien común.

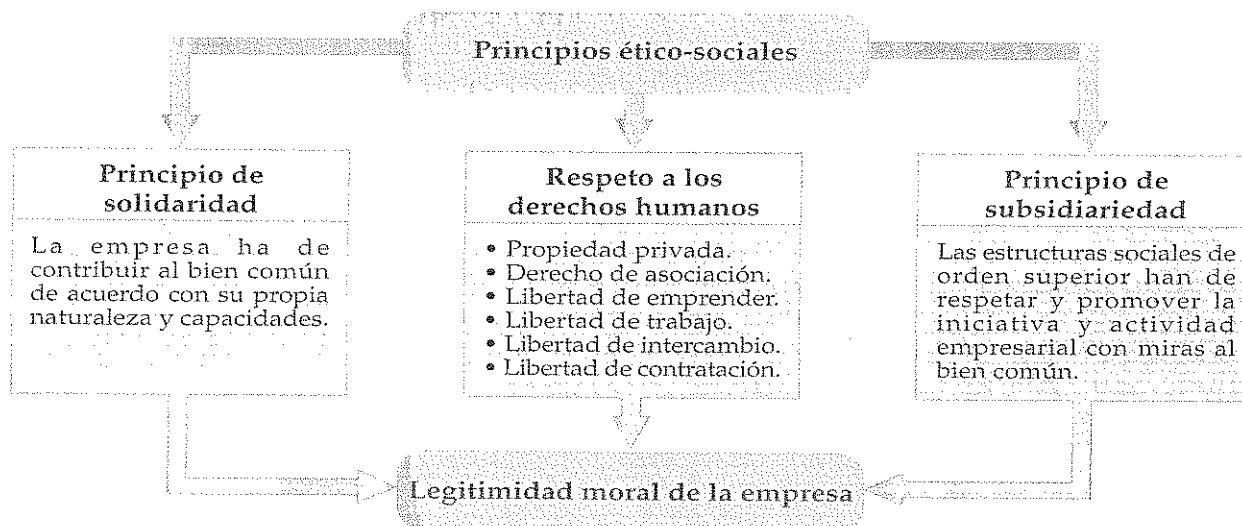
A lo largo del siglo XX, muchos autores han supuesto que la legitimidad de la empresa es otorgada por la sociedad que permite que las empresas existan y tengan poder. A partir de aquí concluyen que las empresas han de regirse por los objetivos y valores sociales. Pero este enfoque, aparte de su ambigüedad, queda bastante corto al limitarse a la legitimidad social o pública y no alcanzar a la legitimidad moral. La legitimidad social y pública es necesaria para poder actuar, pero no es suficiente para actuar bien. Si en un país la sociedad es poco exigente con las características, calidad o seguridad de los productos vendidos, o tolera la contaminación ambiental, o hay poca reacción popular contra la corrupción de funcionarios, no por ello desaparece la responsabilidad ética en las actuaciones empresariales. La legitimidad ética es, pues, la legitimidad más profunda y la referencia primera para considerar cuáles son las responsabilidades sociales de la empresa.

La legitimidad ética de la empresa tiene su referente en los principios que rigen el orden social (véase Figura 1) y, en último término, en aquello que constituye la razón de ser de la sociedad y de todas las instituciones sociales: el bien común. El bien común es un concepto ético que se refiere al bien de las personas y, en relación con ellas, el conjunto de condiciones de la vida social que facilitan el desarrollo como seres humanos de quienes integran la sociedad. Dicho brevemente, bien común es todo aquello que contribuye al común desarrollo humano.

**L**a empresa tiene legitimidad moral en la medida en que supone el ejercicio de varios derechos humanos y es acorde con los principios del orden social.

El bien común comprende, entre otras cosas, el respeto a las personas y a sus derechos inalienables, un adecuado bienestar social y desarrollo socioeconómico como instrumentos materiales para el

Figura 1  
LEGITIMIDAD MORAL DE LA EMPRESA



perfeccionamiento personal, y la *paz*, entendida como la *estabilidad* y la *seguridad* de un *orden social justo*.

El bien común exige que las empresas gocen de autonomía y libertad, sin que el Estado, u otra estructura social de orden superior a la empresa, elimine la libre iniciativa o interfiera en la vida interna de las organizaciones. El Estado ha de favorecer y apoyar la iniciativa de la empresa y otros grupos sociales sin absorber su actividad, a menos que lo exijan sólidas razones de bien común. Este postulado responde al *principio de subsidiariedad*, un principio básico para la vida social, fundamentado en el respeto a la libertad y en la necesidad de su ejercicio para el desarrollo humano de personas y grupos sociales.

Al prescindir del principio de subsidiariedad se cae en un intervencionismo abusivo del Estado o de otras estructuras sociales. De este modo, los ciudadanos, las empresas u otros grupos sociales se ven privados de la libertad necesaria para el desarrollo humano, siendo inducidos a la apatía y a la pasividad.

La *existencia* de la empresa no se legitima, pues, por un privilegio o concesión del Estado o de la sociedad, sino que es una exigencia del recto orden social. Es también expresión de varios derechos de la persona, entre ellos el de propiedad privada, libre asociación e iniciativa económica. Este último incluye la libertad de emprender, trabajar, intercambiar productos y la libre contratación. Estos derechos son innatos y, por ello, anteriores e independientes de su reconocimiento por el Estado y la sociedad.

La empresa no sólo existe, también actúa. Y este dinamismo propio ha de ser también legítimo. La *actividad* de la empresa encuentra su legitimación en su respeto y contribución al bien común, de acuerdo con el *principio de solidaridad*, el cual establece que los individuos y los grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen de acuerdo con su propia naturaleza y capacidades.

La empresa ha de encontrar, pues, su orientación básica en el servicio al bien común de la sociedad. De otro modo, la comunidad o sociedad intermedia que es la empresa sería un parásito o, tal vez, un cáncer para la sociedad a la que pertenece, lo cual, a todas luces, no es conforme con un recto orden social.

El principio institucional de las responsabilidades sociales de la empresa puede, pues, enunciarse del siguiente modo: *Toda actuación de la empresa ha de encontrar su orientación básica en el bien común*, esto es, en su servicio al desarrollo humano. Las empresas contribuyen al bien común primordialmente a través de su *actividad específica*. Pueden hacerlo, además, de *otros modos*, como cualquier otro grupo social (impuestos, mecenazgos, fundaciones, etc.).

*El principio de subsidiariedad establece que el Estado u otras estructuras sociales superiores no deben absorber a la empresa u otras estructuras sociales inferiores en lo que éstas pueden hacer por sí mismas; por el contrario, han de favorecer la libre iniciativa y, en todo caso, ayudar a coordinar sus acciones con miras al bien común.*

*La empresa es expresión de derechos humanos fundamentales, como el derecho a la iniciativa económica, el derecho de asociación y el de propiedad.*

*El principio de solidaridad exige que la empresa contribuya al bien común de acuerdo con su naturaleza y capacidades.*

*Principio institucional: la actuación de la empresa ha de estar orientada por el servicio al bien común.*

## Principio organizativo: círculos concéntricos de responsabilidades

El principio institucional, aun siendo de gran importancia, es excesivamente genérico: no detalla cuáles son los ámbitos específicos de responsabilidades ni el orden de prioridades entre ellas. Un segundo principio viene a concretar un poco más esta cuestión. Es el principio que denominaremos organizativo o *principio de los círculos concéntricos de responsabilidades*.

El problema del alcance de las responsabilidades sociales de la empresa, y el orden de prioridades, ha estado latente en el debate histórico al que nos hemos referido y en ocasiones ha sido explicitado (véase Tabla 1). La tesis defendida por cada autor guarda relación con la concepción de empresa y sociedad previamente asumida.

**P**ueden distinguirse varios círculos concéntricos de responsabilidades que obligan tanto más cuanto más próximos están al agente.

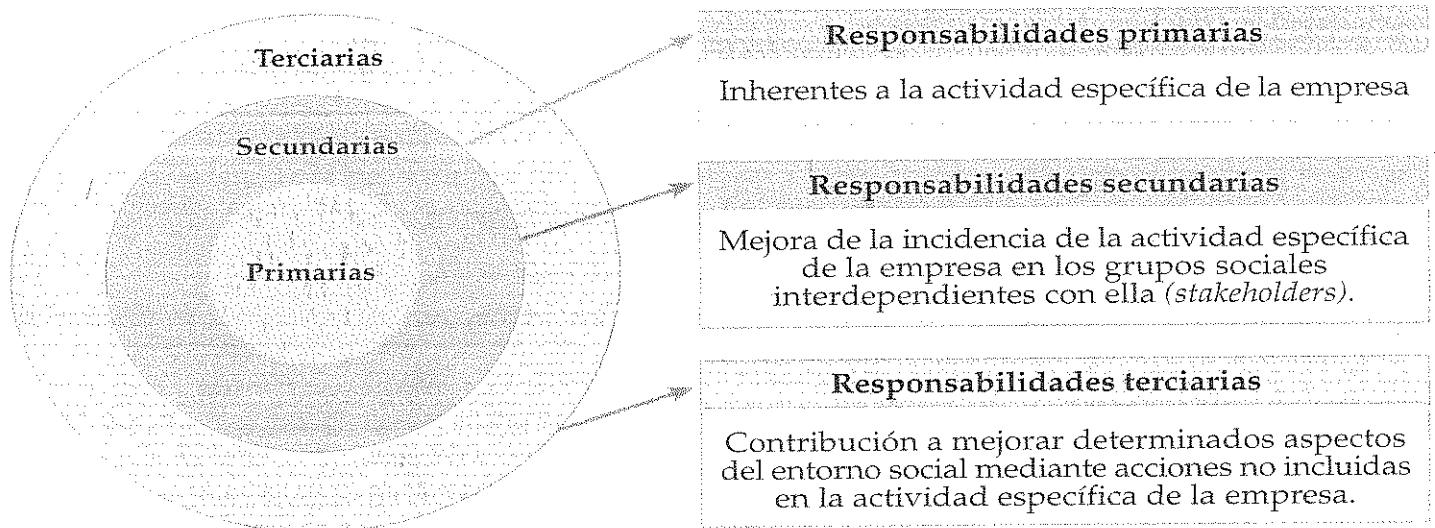
Carlos Llano<sup>(7)</sup> señala un criterio, a nuestro juicio muy sugerente, para ordenar las responsabilidades personales, que puede ser aplicable a la empresa. Este autor habla de "responsabilidad de círculos concéntricos" en la que hay una gradación de responsabilidades dentro de unos círculos o ámbitos de responsabilidad a partir del "yo". Sugiere que el orden ha de establecerse según la naturaleza del "oficio" o función desempeñada (yo-familia-empresa-sector-sociedad). Esta noción tiene mucho que ver con la categoría cristiana de "prójimo": hay que considerar como prójimo hasta a los más alejados, pero la caridad es ordenada al empezar por los más próximos. Mientras no sea posible atender a todos (lo cual, por otra parte, es físicamente imposible), hay que empezar por atender las necesidades más perentorias de las personas más cercanas al agente, de acuerdo con la naturaleza de las relaciones humanas existentes. Es también un criterio de sentido común. No parece lógico descuidar a la propia familia para ocuparse de extraños, o que uno ceda el único salvavidas disponible en un naufragio a un desconocido cuando su hermano también se está ahogando.

Con este criterio podemos hablar de círculos concéntricos con relación al máximo ejecutivo de la empresa y en relación con las actividades de la empresa que dirige. Como hemos indicado antes, se puede hablar también, de modo análogo, de estos círculos en relación con las responsabilidades de la empresa.

(7) Llano, C., «El empresario ante la responsabilidad y la motivación», McGraw-Hill, México, 1991, pág. 76 y ss.

En la empresa podemos distinguir tres ámbitos o círculos concéntricos de responsabilidades que denominaremos, respectivamente, primarias, secundarias y terciarias (véase Figura 2).

Figura 2  
CIRCULOS CONCENTRICOS DE RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES



Las responsabilidades *primarias* se refieren a la actividad específica de la empresa; las *secundarias* consisten en mejorar los efectos resultantes de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa más allá de unos mínimos siempre exigibles; y las *terciarias* se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica.

De acuerdo con la responsabilidad de círculos concéntricos, las responsabilidades empresariales obligan tanto más cuanto más próximas están a la actividad específica de la empresa.

El principio organizativo señala, pues, que la prioridad en las responsabilidades empresariales sigue tres círculos concéntricos: las inherentes a la actividad específica de la empresa (*primarias*), la mejora en la incidencia social de esta actividad (*secundarias*) y la contribución a mejorar el entorno social de la empresa (*terciarias*).

Las responsabilidades primarias tienen, pues, prioridad sobre las secundarias, y éstas sobre las terciarias. En otras palabras, las responsabilidades secundarias no pueden impedir un efectivo ejercicio de las primarias, y las terciarias han de llevarse a cabo sin menoscabo de las primarias y las secundarias.

**P** rincipio organizativo: la prioridad en las responsabilidades empresariales sigue tres círculos concéntricos: las inherentes a la actividad específica de la empresa (*primarias*), la mejora en la incidencia social de esta actividad (*secundarias*) y la contribución a mejorar el entorno social de la empresa (*terciarias*).

## ■ *Responsabilidades primarias*

La actividad específica de la empresa es proporcionar productos de modo más eficaz de lo que podrían hacerlo los individuos trabajando aisladamente y de conformidad con el bien común. De ahí surgen un conjunto de responsabilidades primarias (véase Figura 3) que han de ser armonizadas entre sí mediante decisiones directivas prudentes.

Estas responsabilidades pueden analizarse considerando el fin que persigue la empresa con su actividad específica y los medios que emplea por conseguirlo. En cuanto al fin, hay que señalar una triple responsabilidad:

- *Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.* Por tanto, se excluyen productos perjudiciales para el desarrollo humano, como drogas, tráfico indiscriminado de armamento, pornografía u otros productos inmorales. Han de suministrarse, además, en condiciones justas de calidad, precio y servicio. En esta responsabilidad se incluye también una apropiada innovación en los productos, en la medida en que sea posible.
- *Crear riqueza o, en empresas sin afán de lucro o de interés social, lograr la mayor eficacia posible en la actividad empresarial.* Esta responsabilidad está estrechamente unida a la anterior. Una empresa de negocios ha de servir a la sociedad, pero ha de hacerlo con lucro.

Crear riqueza tiene aquí un sentido muy amplio. Es la generación de una mayor utilidad económica que da lugar a beneficios actuales o una mejora de la posición competitiva que generará beneficios en el futuro.

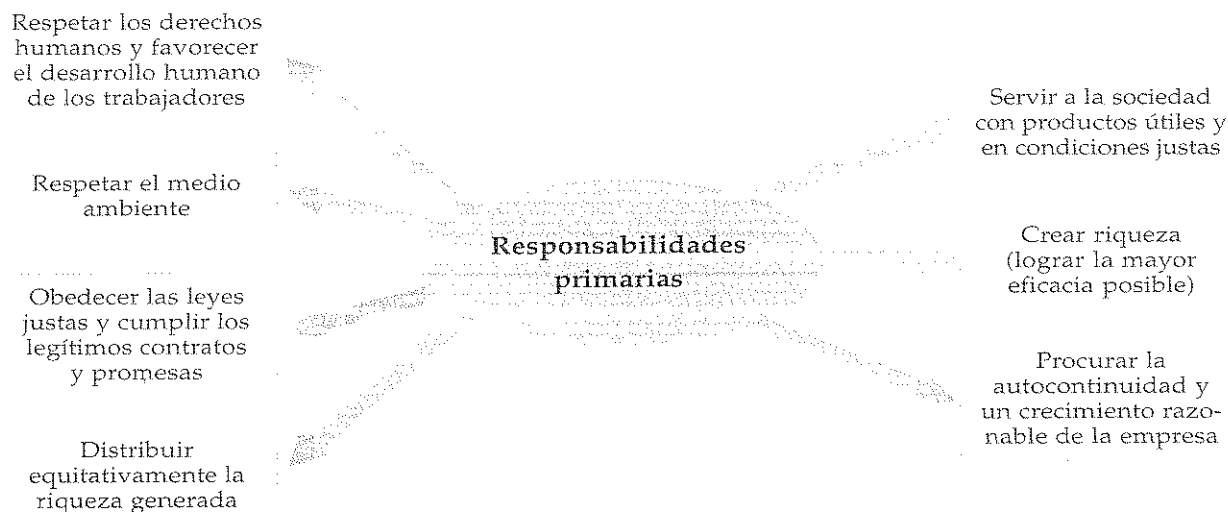
Los beneficios son un indicador del empleo adecuado de los recursos desde la racionalidad económica. Pero no son el único parámetro; también dan idea de la creación de riqueza el valor económico añadido (VEA), o diferencia entre los ingresos obtenidos por ventas en operaciones ordinarias y los pagos hechos por la compra o utilización de factores de producción externos a la organización, el crecimiento experimentado en algún elemento significativo como la participación en el mercado y, sobre todo, el valor de las acciones.

En la práctica, la capacidad práctica para la generación de riqueza es difícil de medir. La mejora en la selección y formación del personal, un buen liderazgo, una elevada motivación, una acertada política de investigación y desarrollo de nuevos productos, o una adecuada estrategia competi-

Las responsabilidades primarias de la empresa son las inherentes a su actividad específica. Pueden sintetizarse afirmando que la empresa ha de servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, crear riqueza, procurar la autocontinuidad de la empresa, respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo humano de los trabajadores, respetar el medio ambiente, obedecer las leyes justas y cumplir los legítimos contratos y promesas, y distribuir equitativamente la riqueza generada.



Figura 3  
RESPONSABILIDADES PRIMARIAS DE LA EMPRESA



va, para poner unos pocos ejemplos, significan un mayor valor de la empresa en el medio y largo plazo difícil de cuantificar con anticipación.

Hay empresas en las que la creación de riqueza hay que entenderla en un sentido figurado, como logro de un uso lo más eficiente posible de los recursos utilizados por algún motivo valioso. Es lo que ocurre en las empresas sin afán de lucro (escuelas, hospitales, etc.) o en aquellas otras que se mantienen con fondos públicos por razones de interés social (dicho sea de paso, a veces con argumentos muy cuestionables). Las empresas de negocios, en cambio, han de generar beneficios suficientes o, al menos, estar en condiciones de poderlos generar en un próximo futuro. De otro modo no serían viables por destrozar el patrimonio de sus propietarios y deberían cerrar.

- *Procurar la autocontinuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.* Esto significa que la empresa podrá seguir prestando a más largo plazo su servicio a la sociedad, o incluso aumentarlo, en puestos de trabajo, productos útiles y asequibles y generación de riqueza.

El mantenimiento y la creación de puestos de trabajo es una de las grandes aportaciones que la empresa hace a la sociedad. Sin embargo, esta responsabilidad ha de compaginarse con las anteriores. No se trata de mantener puestos de trabajo innecesarios que pongan a la empresa de modo permanente en desventaja competitiva, pero una empresa responsable

hará lo posible para mantener los empleados y, en la medida de lo posible, incluso procurará generar nuevos empleos. Para ello, en la mayoría de los casos convendría crecer de modo razonable o empezar nuevos negocios, al tiempo que se procura una evolución adecuada en la capacitación de las personas y en las condiciones de trabajo.

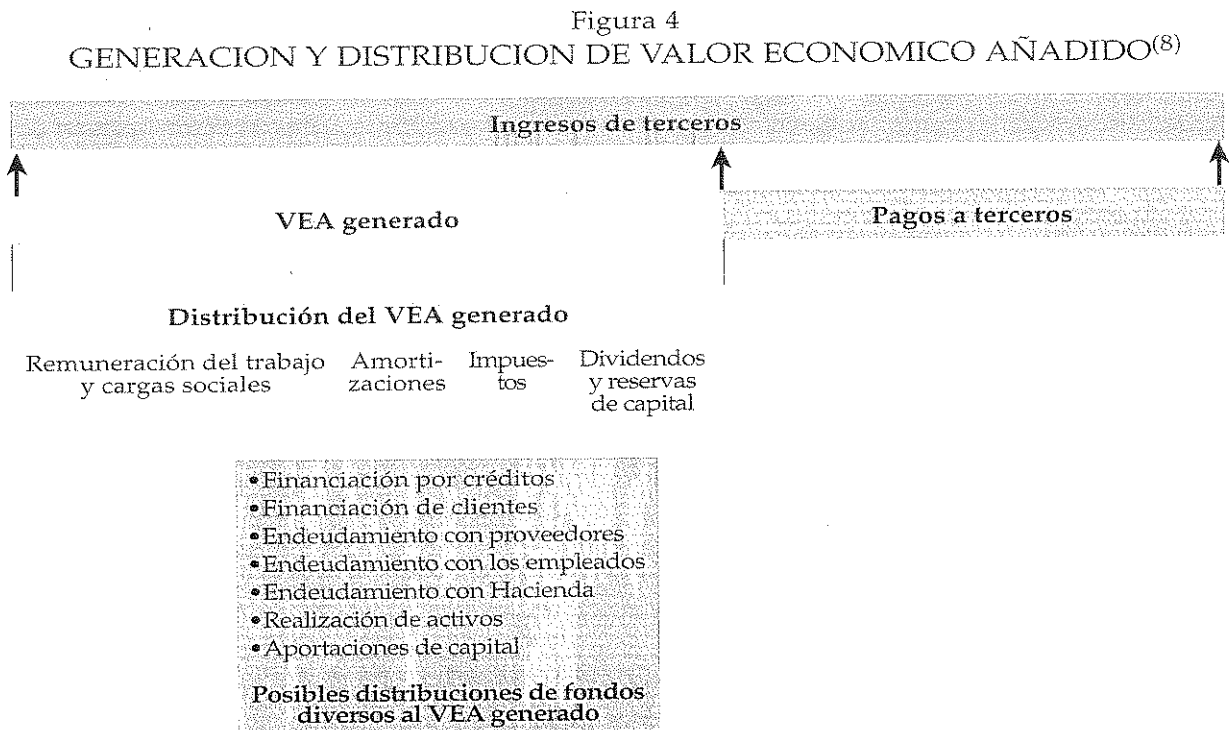
El gran enemigo de la continuidad y del crecimiento sostenido es la búsqueda de resultados económicos a corto plazo a costa de los resultados a más largo plazo. Vender unos activos, o disminuir los gastos en formación del personal, o en investigación y desarrollo, pongamos por caso, mejora los resultados inmediatos, pero en determinadas circunstancias puede comprometer los futuros resultados. Lo responsable es ponderar prudencialmente los resultados a corto y a largo plazo.

En cuanto a los medios, pueden distinguirse otras cuatro responsabilidades:

- *Respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo humano de los trabajadores.* Las responsabilidades anteriores han de armonizarse con el debido respeto a los derechos humanos de todos quienes están interesados en la actividad empresarial. Más aún, la orientación básica al bien común exige organizar el trabajo de modo que las personas puedan mejorar a través de su trabajo en la empresa o, como mínimo, no impedirlo. La actividad empresarial quedaría deslegitimada por los medios empleados si el logro de beneficios u otros objetivos se hiciera sin respetar los derechos humanos, manipulando a las personas o degradándolas en su humanidad.
- *Respetar el medio ambiente.* La falta de respeto al medio ambiente contraviene también el principio institucional de servicio al bien común en relación con las generaciones actuales y futuras. La responsabilidad en el servicio de determinados productos no puede hacerse a costa de una explotación abusiva del medio natural, contaminando el medio ambiente atmosférico, hidrológico, marino o acústico más allá de unos límites razonables (generalmente previstos por las leyes) o depositando residuos de modo descontrolado o peligroso.
- *Obedecer las leyes justas y cumplir los legítimos contratos y promesas.* Las leyes son concreciones de exigencias éticas generales promulgadas por la legítima autoridad. Su finalidad es proporcionar un marco para que se puedan desarrollar unas relaciones económicas civilizadas y humanas. Las leyes han de presumirse justas, a menos que quede sólidamente probada su oposición a algún derecho innato de la persona.

Se incluye también en este apartado la buena fe y el cumplimiento riguroso de promesas, pactos y contratos legítimos (esto es, moralmente justos). Sin ello habría una quiebra de confianza y los negocios y la vida empresarial se harían prácticamente imposibles.

- *Distribución equitativa de la riqueza generada.* Un modo práctico de concretar esta distribución es pensar en cómo ser equitativo en la asignación del valor económico añadido (VEA) a quienes contribuyen a crearlo con su actividad de la empresa (véase Figura 4).



De ordinario, una parte de este VEA es asignado a remunerar el trabajo y a pagar las cargas sociales inherentes al trabajo; otra parte se destina a amortizaciones para cubrir el desgaste físico y tecnológico de los activos empleados y provisionar así su futura reposición; una tercera fracción se dedica a impuestos y, tal vez, a alguna donación voluntaria a la sociedad; por último, la fracción restante pasa a los accionistas, ya sea como dividendos distribuidos o como reservas, es decir, como incremento de los recursos propios.

(8) Adaptado de Gallo, M. A., «Estrategia y sociedad: responsabilidades sociales», Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas, Orbis, Barcelona, 1980, pág. 88.

También se pueden utilizar fondos diversos al VEA generado, ya sea consiguiendo créditos, logrando financiación de clientes o endeudándose con los proveedores, con los empleados o con Hacienda. Sin embargo, usar estos últimos fondos es utilizar algo que no pertenece a la empresa y, por tanto, para que sea justo ha de hacerse de acuerdo con lo convenido con sus respectivos propietarios y según las leyes vigentes. Cabe también liquidar activos o conseguir nuevas aportaciones de capital, pero también esto será ocasional. No siempre será posible acudir a estos últimos procedimientos y, cuando lo sea, deberá hacerse con prudencia para no comprometer el futuro de la empresa. Una primera exigencia de equidad es, pues, que la empresa de negocios mantenga a lo largo del tiempo la *igualdad entre el VEA generado y el VEA distribuido*, al tiempo que cumple con las responsabilidades anteriormente citadas. Por lo demás, conviene no olvidar que en cada empresa hay un nivel óptimo de endeudamiento al que conviene atenerse.

La equidad en la distribución del VEA exige cumplir con los contratos laborales y con las obligaciones finales, dedicar a amortizaciones una cantidad adecuada para asegurar la continuidad de la empresa y en el marco de las posibilidades legales, y retribuir con justicia a quienes aportan trabajo y capital.

El trabajo es remunerado no sólo con el salario fijo convenido, sino mediante incentivos directamente relacionados con la productividad del individuo o del grupo, o con la participación en los excedentes del VEA generado, según aconseje la prudencia en cada caso. Otro modo de retribución al trabajador, menos tangible, pero no por ello menos real, es la formación adquirida en el desempeño del trabajo o en acciones formativas específicas.

En cuanto a la asignación de una parte del VEA como retribución al capital, en la práctica de muchas empresas hay un margen más o menos amplio para decidir qué fracción de beneficios se distribuye como dividendos y qué cantidad queda como reservas. Hay que encontrar el justo medio entre una falta de capitalización de la empresa, que dificultaría su crecimiento y una adecuada valoración, y unos dividendos escasos, que pueden producir disminución del valor de las acciones, o crear dificultades económicas a los propietarios, sobre todo cuando es difícil dar liquidez a las acciones. Quienes han de tomar la decisión tienen la responsabilidad de ponderar lo más conveniente en cada caso, no mirando a sus intereses personales sino al bien común de la empresa.

La equidad en la distribución de la riqueza generada exige también establecer mecanismos razonables para que los accionistas puedan vender sus acciones y hacer así efectivo el valor

de la propiedad que poseen. Cuando la empresa cotiza en bolsa, no hay problema, pero en otras circunstancias pueden presentarse situaciones de abuso de poder que impidan hacer efectivo el acceso real a la parte correspondiente de la riqueza generada.

### ■ *Responsabilidades secundarias*

Las responsabilidades secundarias se relacionan también con la actividad específica de la empresa en sus efectos resultantes para los grupos interdependientes con la empresa. Exigen procurar unos efectos resultantes lo más favorables posibles para estos grupos.

Son responsabilidades que derivan de las *incidencias de la acción empresarial en los grupos sociales interdependientes con la empresa* y de la posibilidad de modificarlas, generando mejores alternativas de acción, siempre dentro del ejercicio de la actividad específica de la empresa. Tienen su fundamento en la exigencia ética de buscar lo mejor y no sólo de evitar aquello que es inaceptable.

De acuerdo con los círculos concéntricos de responsabilidad, en primer lugar, hay que dar a los grupos interdependientes con la empresa lo que les corresponde en estricta justicia (responsabilidades primarias). Pero, además, hay que procurar que los efectos resultantes de la acción empresarial en los citados grupos sean tan buenos como fuese posible, sin dejar de cumplir por ello las responsabilidades primarias. Así, por ejemplo, es una responsabilidad primaria evitar la publicidad engañosa o indecente. Una responsabilidad secundaria sería lograr que este impacto contribuya, de alguna manera, a mejorar a sus destinatarios (por ejemplo, presentando valores familiares o actitudes de servicio), sin descuidar la responsabilidad primaria de usar los recursos (en este caso, la inversión publicitaria) de modo eficiente con vistas a los resultados económicos (aumento de ventas).

Puede, pues, afirmarse que las responsabilidades secundarias de la empresa —de quienes dirigen la empresa— consisten en *buscar y llevar a cabo alternativas de acción que, sin impedir el cumplimiento de las responsabilidades primarias, den lugar a unos efectos resultantes lo más favorables posibles para los diversos grupos interdependientes con la empresa que tienen algún interés en las decisiones empresariales (stakeholders)*.

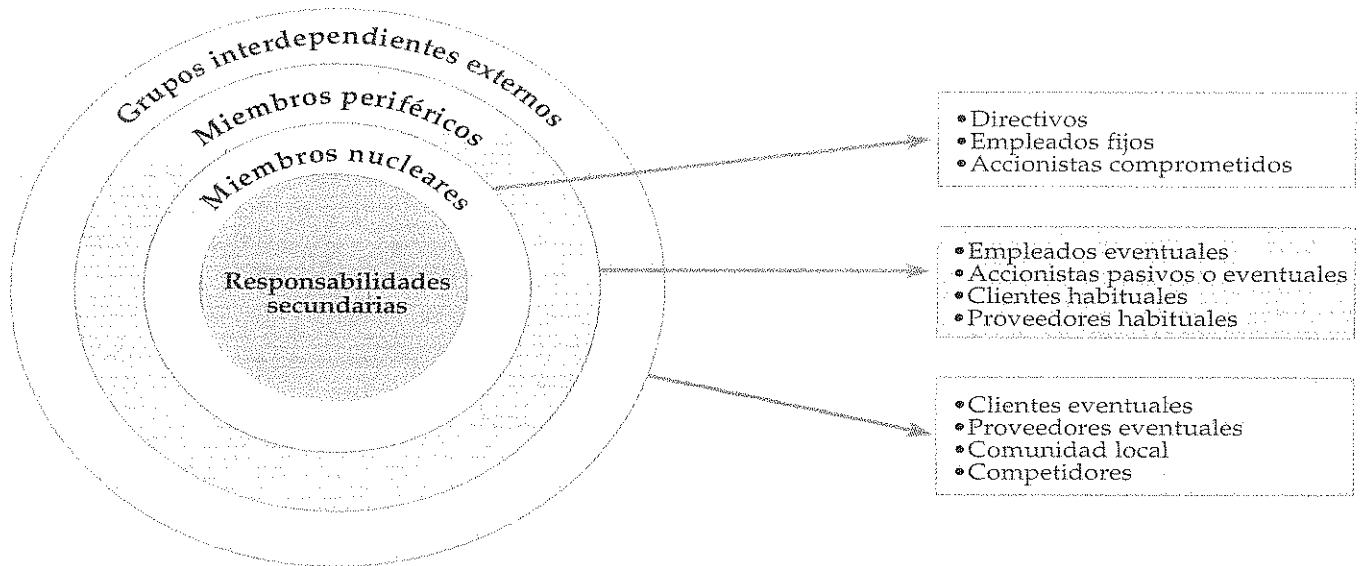
Estas responsabilidades, de acuerdo con los postulados generales de la ética, son más obligatorias a medida que aumenta el nexo causal entre la acción y sus efectos. Así, por ejemplo, hay más responsabilidad de compensar al vecindario de una fábrica que soporta sus trasiegos y ruidos que a la comarca o región donde se ubica la empresa.

*Las responsabilidades secundarias se relacionan también con la actividad específica de la empresa en sus efectos resultantes para los grupos interdependientes con la empresa. Exigen procurar unos efectos resultantes lo más favorables posibles para estos grupos.*

*Hay que buscar y llevar a cabo alternativas de acción que, sin impedir el cumplimiento de las responsabilidades primarias, den lugar a unos efectos resultantes lo más favorables posibles para los diversos grupos interesados en las decisiones empresariales (stakeholders).*

Por otra parte, el criterio de proximidad exige también un orden en el cumplimiento de las responsabilidades secundarias hacia los grupos interdependientes en razón de su *pertenencia* a la empresa. Esto lleva a establecer unos subcírculos concéntricos dentro de las responsabilidades secundarias (véase Figura 5).

Figura 5  
GRUPOS HACIA QUIENES EXISTEN RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS



En primer lugar, hay que atender a quienes más “pertenecen” a la empresa, como son los directivos, empleados fijos y accionistas comprometidos (accionistas que aportan capital de modo continuado y tienen una participación activa en la marcha de la empresa): son los *miembros nucleares* de la empresa. A continuación, la responsabilidad llega a los *miembros periféricos* de la empresa que, aun siendo parte de la empresa, su vinculación e inclusión en ella es más débil que en los anteriores. Entre ellos estarían los empleados eventuales, accionistas pasivos o eventuales, y los clientes y proveedores habituales. Finalmente, la responsabilidad alcanza a varios grupos interdependientes externos, entre los que destacan los clientes y proveedores ocasionales, la comunidad local y los competidores. Además, hay otros que en ocasiones ejercen gran influencia en la empresa (familias de los empleados, sindicatos, asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, etc.), que para mayor simplicidad no consideramos aquí.

Para ilustrar este punto, en la Tabla 3 se presentan algunas responsabilidades primarias y secundarias con los seis principales grupos interdependientes con la empresa. No es una lista exhaustiva ni pretende delimitar con precisión la frontera, a veces difusa,

Tabla 3  
**ALGUNAS RESPONSABILIDADES PRIMARIAS  
 Y POSIBLES RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS  
 SEGUN CIRCUNSTANCIAS**

<b>Accionistas e inversores</b>	
<b>Primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el valor de las acciones actuando con prudencia y asumiendo un riesgo apropiado al perfil de la empresa y a las expectativas de los inversores<sup>(2)</sup>.</li> <li>• Proporcionar memorias, o informes claros y honestos, con la información relevante para tomar decisiones sobre la inversión.</li> <li>• No endeudar la compañía de modo que las obligaciones y acciones preferentes se vean seriamente afectadas más allá de lo previsible por sus propietarios.</li> <li>• Trato equitativo con todos los accionistas, evitando discriminar a los pequeños inversores.</li> </ul>
<b>Secundarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicitar ampliamente los objetivos fijados y los medios elegidos para conseguirlos.</li> <li>• Proporcionar una información extensa y abierta de la actuación directiva, presentando plena disponibilidad para atender a cuestiones e indagaciones de los accionistas y animando a mantener discusiones amplias en las juntas de accionistas.</li> <li>• Tomar medidas para mejorar el respeto a los legítimos intereses de los pequeños accionistas.</li> <li>• Someterse a un mayor estímulo o control de la gestión directiva (consejeros externos, auditorías, etc.).</li> </ul>
<b>Empleados</b>	
<b>Primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar tratar al empleado como mero instrumento productivo o como un receptor pasivo de órdenes.</li> <li>• Respetar los derechos humanos de los trabajadores, incluyendo higiene y seguridad en el trabajo, evaluación justa del desempeño, igualdad de oportunidades evitando injustas discriminaciones, respeto a la intimidad y la buena fama, derecho a un proceso justo ante sanciones o despidos, etc.</li> <li>• Cumplir las leyes laborales vigentes en contratación, derechos, despidos, etc. (Habría que ir aún más allá de la ley si se estima que no queda suficientemente respetado algún derecho humano. Si se diera el caso de una ley manifiestamente injusta, tampoco obligaría.)</li> <li>• Pagar un salario suficiente para vivir dignamente, proporcionado al trabajo desempeñado, a la condición del trabajador, a la situación económica de la empresa y en consonancia a la situación del país (inflación, etc.).</li> <li>• Proporcionar una formación adecuada, que complemente la propia, para un correcto desempeño de la tarea confiada.</li> <li>• Distribuir cargos, tareas, beneficios, cargas, premios o sanciones con justicia distributiva (criterios objetivos determinados con prudencia).</li> </ul>
<b>Secundarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer al máximo la iniciativa, autonomía, responsabilidad y creatividad en el trabajo.</li> <li>• Proporcionar un empleo lo más estable posible.</li> <li>• Procurar una formación adecuada a los empleados, de modo que cada uno mantenga la capacidad de tener empleo ("empleabilidad").</li> <li>• Atender a los posibles problemas humanos o familiares de los empleados (programas de asistencia, actuaciones personalizadas, etc.).</li> </ul>

(2) Este punto sintetiza un conjunto de responsabilidades en la actuación de los directivos de tipo estratégico, organizativo y de liderazgo (productos y mercados adecuados, resolución de conflictos internos, facilitar la coordinación y la cooperación, uso eficiente de recursos y reducción de mermas, tecnología apropiada, aprovechar ventajas fiscales, implantación efectiva de los planes de acción, etc.).

<b>Clientes y consumidores</b>	
<b>Primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con lo prometido en suministros y servicio.</li> <li>• Etiquetado con datos ciertos y relevantes. Informar al comprador de lo que tiene derecho a conocer sobre el producto.</li> <li>• Evitar todo fraude comercial. Vender productos seguros y de calidad (sin vicios ocultos).</li> <li>• Precio justo, adecuado al coste y calidad del producto y a las expectativas del comprador. Evitar abusos monopolísticos ante necesidades del comprador.</li> <li>• Promociones y publicidad sin engaño. Evitar métodos abusivos de ventas (intromisiones en la intimidad, coacciones, etc.).</li> <li>• Obtención de contratos sin sobornos ni extorsiones. Resistir extorsiones de agentes de compra, funcionarios o políticos, denunciando estas prácticas si hay alguna posibilidad de que sean atendidas.</li> </ul>
<b>Secundarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar una respuesta rápida ante quejas, cuestiones, sugerencias o requerimientos de los clientes.</li> <li>• Promover un diálogo activo con los clientes.</li> <li>• Efectuar desarrollos en los productos o servicios ante necesidades de los clientes.</li> <li>• En ofertas de corta duración, realizar una asignación justa de productos disponibles.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	
<b>Primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir contratos y compromisos. Respetar las ofertas aceptadas.</li> <li>• Cuando haya concurso, seguir procesos de adjudicación justos.</li> <li>• No utilizar ideas o propuestas de proveedores a menos que exista notificación previa, permiso o una compensación negociada.</li> <li>• No abusar de una posición prepotente frente a una situación de necesidad del proveedor para imponerle precios u otras condiciones desmesuradas.</li> </ul>
<b>Secundarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar oportunidades para que obtengan justos beneficios los proveedores.</li> <li>• Mantener informados a los proveedores habituales de los desarrollos internos y proyectos de la empresa que puedan afectarles en el futuro.</li> <li>• Proporcionar asistencia técnica a los proveedores para mantener las relaciones ante modificaciones técnicas o incrementos de calidad.</li> <li>• Construir una relación estable o cierta exclusividad con proveedores, que contribuya a la continuidad de sus actividades, aunque sin aprovecharse de la posición dominante.</li> </ul>
<b>Competidores</b>	
<b>Primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No mentir acerca de los productos o servicios de la competencia.</li> <li>• Evitar publicidad denigrando a la persona del competidor o haciendo comparaciones con datos falsos o equívocos.</li> <li>• Vender a precios "depredatorios" para hundir al competidor.</li> <li>• No interferir de modo desleal con las actividades de la competencia.</li> <li>• Evitar cualquier otra forma de competencia desleal prescrita por las leyes justas.</li> </ul>
<b>Secundarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar publicidad comparativa<sup>(3)</sup>.</li> <li>• Acuerdos con la competencia en beneficio del bien común (por ejemplo, autorregulaciones éticas o acuerdos para disminuir el coste en el desarrollo de nuevos productos), evitando toda colusión de precios, repartos de mercado u otras prácticas monopolísticas contrarias a la legítima competencia.</li> </ul>

(3) En ocasiones, la publicidad comparativa está prohibida por la ley, por lo que pasa a ser una responsabilidad primaria. Así ocurre en España y demás países de la Unión Europea.



<b>Comunidad local</b>	
<b>Primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatamiento de las regulaciones, normas y costumbres locales, a menos que, por excepción, fueran éticamente reprobables.</li> <li>• Evitar dañar la comunidad local o el medio ambiente (abuso de los recursos naturales, contaminación, residuos).</li> <li>• En caso de que sean inevitables algunos efectos secundarios nocivos (proporcionados al bien propio de la actividad empresarial), minimizar y compensar adecuadamente los daños ocasionados a la comunidad local o al medio ambiente.</li> <li>• Publicidad respetuosa con las personas y con los valores culturales de la comunidad.</li> </ul>
<b>Secundarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el empleo a la comunidad local.</li> <li>• Contribución a mejorar el medio ambiente del entorno.</li> <li>• Orientar la publicidad y la promoción de productos a lograr un entorno social más humano.</li> </ul>

entre responsabilidades primarias y secundarias. Son únicamente unos enunciados significativos cuya profundización escapa al espacio disponible. Conviene destacar, sin embargo, que las responsabilidades secundarias son relativas a las circunstancias. En ocasiones, las responsabilidades enumeradas pueden ser mínimas o incluso nulas.

### ■ *Responsabilidades terciarias*

Son responsabilidades que no están directamente relacionadas con su actividad específica, sino en las capacidades de la empresa para contribuir a resolver erosiones del bien común, junto con otros grupos sociales. La empresa actúa así a modo de "buen ciudadano".

Nunca faltan problemas sociales, o situaciones sociales mejorables, en los que algunas empresas pueden prestar una valiosa colaboración (véase Figura 6).

*Las responsabilidades terciarias guardan relación con las capacidades de la empresa para contribuir a resolver problemas sociales junto a otras instituciones intermedias y personas.*

**Figura 6**  
**RESPONSABILIDADES TERCIARIAS DE LA EMPRESA**



La contratación de minusválidos, la revalorización de la familia, la promoción de los derechos de la mujer, la lucha contra

la discriminación humana, la integración de trabajadores emigrantes y otros grupos marginados, la potenciación de universidades o centros de investigación, y la extensión de la formación profesional, son algunos temas sociales en los que las empresas —unas más que otras— tienen posibilidades de prestar su colaboración a resolver los problemas, a veces graves, existentes en la sociedad.

Las empresas también pueden hacer participar de la experiencia acumulada en su actividad o disponer que algunos de sus directivos o empleados asesoren o gestionen asuntos sociales en los que son competentes (progresos tecnológicos, métodos organizativos, etc.).

En ocasiones, la empresa puede tener cauces para influir en la mejora del entorno sociocultural (por ejemplo, distribuyendo productos culturales o apoyando alguna iniciativa social), o incluso presionando para mejorar determinadas leyes o costumbres. Por último, pero no por ello menos importante, las empresas pueden proporcionar recursos económicos para mecenazgos de actividades artísticas, culturales o deportivas, o como donaciones benéficas.

Sin embargo, este tipo de responsabilidades no siempre es bien entendido. Se argumenta que la empresa no tiene *legitimidad* para ocuparse de esos asuntos, porque los problemas sociales competen exclusivamente al Estado. Se afirma también que estas responsabilidades importan un *coste* que va en contra de los derechos de los accionistas o pueden restar *eficacia* a la actividad específica de la empresa. Por último, hay quien afirma que los problemas sociales son demasiado *variados y complejos* para que puedan ser afrontados por la empresa. ¿Es esto así, hasta el punto de que se deba excluir, por principio, este tipo de responsabilidades? Nos parece que no, pero la respuesta debe ser matizada.

Los problemas sociales, antes que del Estado, son de la sociedad y, por tanto, es la sociedad quien ha de hacerles frente, en primer lugar. El Estado ha de intervenir subsidiariamente donde no alcance la iniciativa y la solidaridad social, o si se prevé que no será posible solucionarlo sin su intervención. La acción social del Estado, que obviamente paga la sociedad civil, supone más impuestos y una mayor burocracia; va en detrimento de la libertad de iniciativa y priva del calor humano y eficacia que suponen la acción directa y la proximidad a los problemas.

La empresa, obviamente, no es una institución benéfica, pero esto no significa que pueda desentenderse completamente de lo que ocurre en la sociedad. La empresa es *parte de la sociedad*; por ello, y en la medida en que no desatienda sus responsabilidades inmediatas (primarias y secundarias), ha de contribuir junto

**E**ntre las responsabilidades terciarias se cuentan mecenazgos y ayudas benéficas, integración de grupos sociales marginados, contribución subsidiaria a la mejora del entorno social y, eventualmente, asesoramiento o gestión de asuntos sociales en los que la empresa es competente.

**L**as responsabilidades terciarias están subordinadas al cumplimiento de las responsabilidades primarias y secundarias.

con otras instituciones sociales o personas físicas a mejorar su entorno social de acuerdo con sus capacidades.

En cuanto al *coste* de las responsabilidades terciarias, es claro que para que sean aceptables han de representar una cantidad relativamente pequeña y contar con el beneplácito de los accionistas, al menos en la aprobación de la Memoria de gestión. En muchas circunstancias, una asignación modesta de recursos no tiene por qué dificultar la actividad específica de la empresa ni restar eficacia a su gestión. A largo plazo puede incluso favorecerla por la buena imagen creada, aunque la responsabilidad no deriva de ello. Que una próspera cadena de distribución dedique un 1% de los beneficios de ventas de Navidad en alimentos para países con población hambrienta, no supone un gran quebranto, más aún si consideramos que muchas personas se sentirán atraídas a efectuar allí sus compras.

No obstante, hay que evitar que la empresa se entrometa en la gestión directa de los problemas (por ejemplo, organizando directamente la distribución del citado 1% en los países necesitados). Esta acción caería fuera de la competencia de la empresa y le restaría *eficacia* a su actividad específica, pero, sobre todo, el poder de la empresa vulneraría el principio de subsidiariedad impidiendo el desarrollo de los propios interesados o impediría la iniciativa social de grupos inferiores más próximos y efectivos para atender los problemas.

Por último, la objeción de que los problemas sociales son muchos, variados y complejos, no implica que lo mejor sea desentenderse de todos ellos. Habrá que seleccionar unos pocos y dejar para otros los que no se puedan abarcar. Hay que buscar un asesoramiento idóneo y actuar con criterios objetivos, evitando arbitrariedades. No han de ser los gustos o aficiones del director ejecutivo los que marquen la pauta, sino criterios como las propias capacidades empresariales y la proximidad a lo que está haciendo, la repercusión favorable para la propia empresa en el largo plazo, la escasa atención social al problema de otras entidades o la urgencia de una determinada necesidad social solucionable por la empresa.

Con las matizaciones expuestas, no parece, pues, que las responsabilidades terciarias deban ser excluidas sistemáticamente de toda consideración. Sin embargo, atendidas todas las circunstancias, muchas necesidades no podrán ser atendidas o lo serán de un modo muy limitado. No sería correcto ocuparse de atender asuntos incluidos en las responsabilidades terciarias si esto exigiera desatender las responsabilidades primarias o las secundarias. Pero, por otro lado, la preocupación empresarial por los problemas sociales puede ser algo muy valioso en sí mismo y aun convertirse en ventaja competitiva para la empresa.

*Las responsabilidades terciarias han de suponer un coste relativamente bajo, no restar eficacia a la actividad específica, respetar la subsidiariedad y centrarse en unos pocos problemas bien seleccionados.*

## I Principio personal: prudencia directiva

Los principios anteriores, por su carácter universal, no concretan qué ha de hacerse en cada situación particular. Hace falta derivar de estos principios, normas y procedimientos concretos. Esto exige *prudencia directiva*, o prudencia de quien dirige la actividad de otros. Pero ni siquiera una regulación prudente y amplia suele ser suficiente. Cada decisión tiene algo singular que requiere prudencia. Un ejemplo nos lo aclarará. Consideremos el modo de respetar el derecho humano a la integridad y seguridad física en la empresa. La concreción será muy distinta si se trata de un empleado de oficina, de un obrero de la construcción o de un minero que realiza tareas de alto riesgo. Será necesario determinar normas de seguridad adecuadas a cada ámbito. Y aun así, quedará una zona en que deberá intervenir el sentido común, por ejemplo considerando la formación o experiencia previa de cada obrero, el grado de cansancio que acarrea el trabajo que se realiza o los incentivos de productividad que los hacen más o menos proclives a un accidente, etc. Es justamente en la concreción donde ha de intervenir la *prudencia directiva* de quien haya de tomar las decisiones pertinentes.

**L**a prudencia o sabiduría práctica ayuda a concretar el contenido de cada responsabilidad, a armonizar posibles conflictos entre responsabilidades primarias, a determinar prioridades en las responsabilidades secundarias y terciarias, y a impulsar la implantación de las decisiones responsables.

Al hablar de prudencia lo hacemos en sentido ético, es decir, entendiendo este concepto como *sabiduría práctica* que ayuda a concretar y hacer en cada caso qué es lo más adecuado al bien humano. Implica subjetividad, pero no es un subjetivismo reduccionista, al margen de toda norma o principio. La prudencia directiva no anula los principios vistos anteriormente, sólo los concreta.

No basta con enjuiciar la realidad con el criterio de los demás. Es importante escuchar a la gente y conocer las expectativas sociales o las del entorno más inmediato. Pero lo que digan los demás, aunque sean mayoría, no tiene por qué ser moralmente lo mejor. La responsabilidad última es de quien toma las decisiones, quien sabrá pedir consejo a personas competentes en la materia, y honradas, siempre que lo estime conveniente.

De aquí la importancia de cultivar la virtud de la prudencia, hasta que llegue a ser un hábito del carácter fuertemente arraigado. La prudencia es virtud propia de un buen gobernante, ya sea de una pequeña empresa o de todo un país.

Un directivo prudente *delibera* ante las circunstancias del caso y considera los resultados previsibles, generando alternativas y, si se juzga necesario, pidiendo consejo a quien pueda darlo. Después *juzga* rectamente sobre las diversas alternativas y elige la mejor. Finalmente, la *ejecuta* en el momento y del modo oportuno.

En concreto, la prudencia directiva ayuda a:

- *Concretar* el contenido de cada responsabilidad de acuerdo con las circunstancias concretas. Sirva de ilustración, además del ejemplo anterior sobre seguridad laboral, la concreción del modo de actuar con justicia al determinar los dividendos a distribuir, o el diseño de una determinada organización para que favorezca el desarrollo de los trabajadores.
- *Armonizar* posibles conflictos entre responsabilidades primarias. Casos de conflicto serían, por ejemplo, el logro de resultados económicos a corto y a largo plazo; el servicio a los clientes y el coste en el que se incurre; el respeto a la salud de los trabajadores, que hace aumentar los costes, y la eficacia en los resultados; mantener la contaminación dentro de unos límites apropiados y la viabilidad económica de la empresa. Para resolver este tipo de conflictos hay que considerar las responsabilidades teniendo en cuenta que en cada una de ellas hay unos mínimos que no se deben sobrepasar nunca; son exigencias éticas que derivan del *respeto incondicional a la dignidad de la persona humana* y sus derechos inalienables (por ejemplo, la protección de la salud de los trabajadores). Sin embargo, para muchísimos casos, con creatividad y competencia profesional será preciso encontrar alguna solución razonable que armonice las responsabilidades en conflicto.

La prudencia, que es también sentido común, ayuda a encontrar el *punto medio* en el cumplimiento de cada responsabilidad. Por otro lado, acudiendo al largo plazo, muchos conflictos se desvanecen. El respeto a los derechos humanos y el desarrollo humano de los trabajadores pueden disminuir los resultados económicos inmediatos, pero la motivación, la cooperación, la mayor formación y la mejora en la calidad ética de las personas probablemente hará que esos resultados mejoren en un plazo no muy lejano.

- *Determinar prioridades* ante varias alternativas al considerar diversos modos de llevar a la práctica determinadas responsabilidades secundarias y terciarias.
- *Impulsar* la puesta en práctica de cada responsabilidad del modo más adecuado, y en el lugar y tiempo más oportunos.

En definitiva, el principio personal establece que la concreción de las responsabilidades empresariales corresponde a quien deba tomar la decisión, y ha de hacerse a la luz de los principios institucional y organizativo y con ayuda de la prudencia directiva, que incluye escuchar a los demás y pedir consejo a personas expertas y honradas siempre que sea preciso.

**P** *principio personal: la concreción de las responsabilidades empresariales corresponde a quien deba tomar la decisión, y ha de hacerse a la luz de los principios institucional y organizativo y con ayuda de la prudencia directiva, que incluye escuchar a los demás y pidiendo consejo a personas expertas y honradas siempre que sea preciso.*

Hasta aquí los tres principios de reflexión: institucional, organizativo y personal. Ahora es necesario relacionar estos principios con las demandas sociales concretas y la gestión empresarial de la respuesta a estas demandas. De ello nos ocuparemos a continuación.

## ■ **Procesos de respuesta empresarial a demandas sociales**

El conocimiento de las circunstancias concretas de la actividad específica y del entorno empresarial a la luz de los principios anteriores ayudarán a concretar actuaciones concretas, sin esperar a que se produzcan demandas sociales. Sin embargo, detectar a tiempo y aun prever estas demandas es de la mayor importancia para la reputación de la empresa y para ayudar a concretar los principios generales que acabamos de exponer.

Vamos, pues, a considerar ahora los procesos de respuesta de la empresa a las demandas de la sociedad en la que está inserta y, más específicamente, las de los grupos interdependientes con ella, así como la gestión de la respuesta de la empresa a los asuntos sociales.

### ■ *Evaluación de demandas sociales*

*La exploración del entorno y la evaluación de sus demandas sociales a la empresa pueden ayudar a concretar aspectos de responsabilidades sociales. Sin embargo, las demandas sociales no siempre corresponden a responsabilidades reales de la empresa.*

La exploración del entorno y la evaluación de sus demandas sociales a la empresa pueden ayudar a concretar aspectos de responsabilidades sociales. En el entorno en el que opera la empresa hay, o puede haber, quejas, sugerencias o expectativas más o menos explícitas acerca de la actuación de la empresa. Es indudable que la empresa ha de escucharlas muy atentamente, tanto para ayudar a descubrir exigencias éticas que reclaman una actuación responsable, como para hacer frente a ellas y evitar daños posteriores para la propia actividad empresarial.

Quien es víctima de alguna acción tiene una especial sensibilidad ante ella, que le lleva a protestar o pedir mejoras. Podríamos citar aquí las reivindicaciones de los obreros o de sus sindicatos, de las asociaciones de consumidores o de los grupos ecologistas. Cuando estos últimos empezaron a protestar por el deterioro del medio ambiente, muchos los rechazaron por demagógicos. Otros, en cambio, tuvieron el acierto de separar su ideología más bien extremista de las razones de fondo que les asistían. El resultado es conocido: hoy, el respeto al medio ambiente es una responsabilidad social ampliamente aceptada.

Escuchar hasta la más pequeña insinuación crítica es un modo de descubrir responsabilidades concretas. Sin embargo, las demandas sociales no son por sí mismas la concreción de una responsabilidad social. En ocasiones puede reclamarse algo opuesto al bien humano y, por tanto, al bien común. Por otra parte, las demandas sociales pueden ser de signo contrario y ante ello es necesario un criterio superior de carácter ético. Un caso típico de demandas sociales opuestas fue la situación de un conocido laboratorio francés que, al anunciar la comercialización de la píldora abortiva RU-457, se encontró con dos grandes protestas de signo contrario: por una parte, los grupos pro-vida, que consideraban el producto intrínsecamente inmoral por estar destinado a matar niños inocentes e indefensos; por otro lado, grupos feministas que reclamaban la píldora reivindicando que la decisión de abortar es un derecho de la mujer.

Hay que explorar atentamente el entorno y escuchar sus demandas mediante técnicas apropiadas<sup>(9)</sup>, pero después hay que evaluarlas a la luz de los principios de responsabilidad social y distinguir los auténticos derechos de las simples reivindicaciones. En todo caso, hay que reaccionar frente a las demandas del entorno, ya sea para satisfacerlas o, si no es posible, para dar las oportunas explicaciones.

### ■ *Ponderación de efectos en los grupos interesados*

Lo dicho anteriormente tiene una especial aplicación para concretar las responsabilidades secundarias. La consideración de los grupos interdependientes realmente interesados por la actividad empresarial, y los efectos que recibe cada uno de ellos ante una determinada decisión, proporcionan un interesante marco conceptual para evaluar dichas responsabilidades.

Pensemos, por ejemplo, en el traslado de una planta de producción a otra población. Afectará a accionistas (rentabilidad de su inversión), empleados (traslado o cambio de empresa), directivos (clima laboral, destrucción de equipos de colaboradores, dificultades de reemplazar a los empleados experimentados, esfuerzo adicional para formar a los nuevos empleados, etc.), proveedores actuales (variación de los costes de transporte, o quizá la pérdida del cliente), clientes (quizá sea posible vender a precios más bajos), población (puestos de trabajo indirectos) y a otros (familias de los

*T*ras explorar el entorno y captar sus demandas con técnicas adecuadas, es necesario evaluarlas a la luz de los principios de responsabilidad social.

*E*l análisis de los grupos interdependientes interesados en las decisiones empresariales ayuda a concretar demandas o expectativas.

(9) Un conjunto de técnicas para explorar y analizar las demandas sociales del entorno y su incorporación en la dirección, puede verse en: Fleming, J.E., «Public Issues Scanning», en Preston, L.E. (ed.), «Research in Corporate Social Performance and Policy», JAI Press, 1981, págs. 154-174; Fahey, L., Narayanan, V. K., «Macroenvironmental Analysis for Strategic Management», West, St. Paul, 1986.

empleados, sindicatos, medios de comunicación, etc.). Muchos de estos "grupos interesados" presentarán demandas o expondrán sus expectativas, o será fácil adivinarlas. Con estos datos se podrá formar un "mapa" que nos pondrá sobre aviso y nos ayudará a evaluar posibles alternativas.

En los últimos años, se ha popularizado bastante el denominado "análisis de grupos interesados" (*stakeholders analysis*) como una herramienta útil para la deliberación en la toma de decisiones. Se ha propuesto también la dirección estratégica orientada hacia los grupos interesados<sup>(10)</sup>. Sin embargo, estos estudios, que suelen ser valiosos en el análisis, a menudo presentan deficientes criterios de síntesis, limitándose a recomendar un vago "balance" entre las demandas sociales, sin distinguir adecuadamente un orden de prioridades ni el valor relativo de los bienes en cuestión.

*Para una correcta ponderación de las demandas de grupos interdependientes hay que respetar derechos y compromisos y armonizar prudentemente demandas en conflicto.*

Ciertamente, al final, habrá que ponderar las distintas alternativas de acción, pero antes será necesario hacer algo más. Para actuar con justicia, después de un cuidadoso análisis de los grupos interesados y los efectos correspondientes, será preciso separar lo razonable de lo que no lo sea, respetar derechos y compromisos y armonizar las posibles demandas en conflicto.

De acuerdo con los principios para las responsabilidades sociales, convendrá prestar mucha atención a la valoración moral de acciones y efectos, juzgando con imparcialidad; priorizar responsabilidades teniendo en cuenta el grado de pertenencia a la empresa, buscar nuevas alternativas y, finalmente, ponderar con prudencia cuál es la mejor solución.

### ■ *Gestión de asuntos sociales*

*En su actuación social, la organización empresarial puede ser inactiva, reactiva, interactiva o proactiva.*

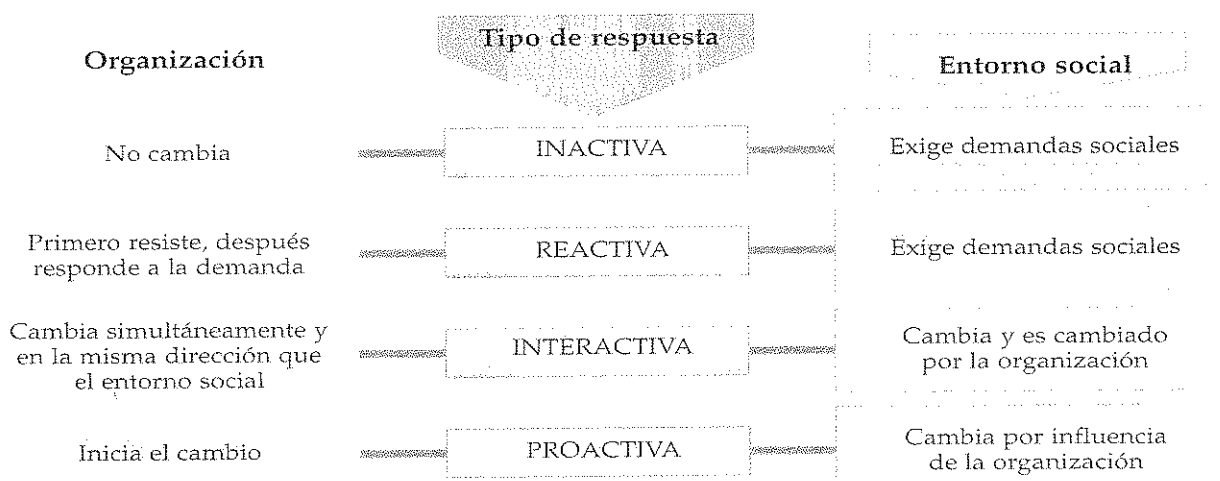
La gestión de las implicaciones sociales de la actuación de la empresa puede llevarse a cabo siguiendo diversas estrategias respecto a los movimientos del entorno social (véase Figura 7). La empresa puede responder no haciendo nada ante lo demandado por la sociedad (inactiva), siguiendo los cambios con cierta resistencia (reactivas) o casi al unísono (interactiva), o adelantándose a lo que pide la sociedad (proactiva).

La gestión de los asuntos sociales no merece especial atención cuando dichos asuntos son un imperativo legal o cuando su descuido causa pérdidas económicas evidentes, por ser parte

(10) Una obra muy citada sobre el tema es: Freeman, R. E., «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman/Ballinger (Harper Collins), Boston, 1984.



Figura 7  
ESTRATEGIAS DE RESPUESTA EMPRESARIAL A LAS DEMANDAS SOCIALES



de la gestión ordinaria de la empresa. La cuestión se plantea cuando aparecen asuntos sociales en los que realmente existe una responsabilidad real, pero cuya sanción legal o económica no es evidente. Se ha insistido mucho en la rentabilidad a largo plazo de una actuación social ética, pero ante un asunto concreto puede que no se vea tan claro. Puede ocurrir, además, que la presión por los resultados y la evaluación por objetivos puramente económicos haga difícil esta consideración, al menos para los directivos intermedios. Cuando esto ocurre aparece un doble problema. Uno es de tipo ético, por el incumplimiento de una responsabilidad real, con independencia de los resultados económicos a largo plazo. El segundo es la posibilidad de una reacción adversa del entorno social contra la empresa ante la que no se pueda reaccionar a tiempo por la "inercia" al cambio que experimentan las organizaciones.

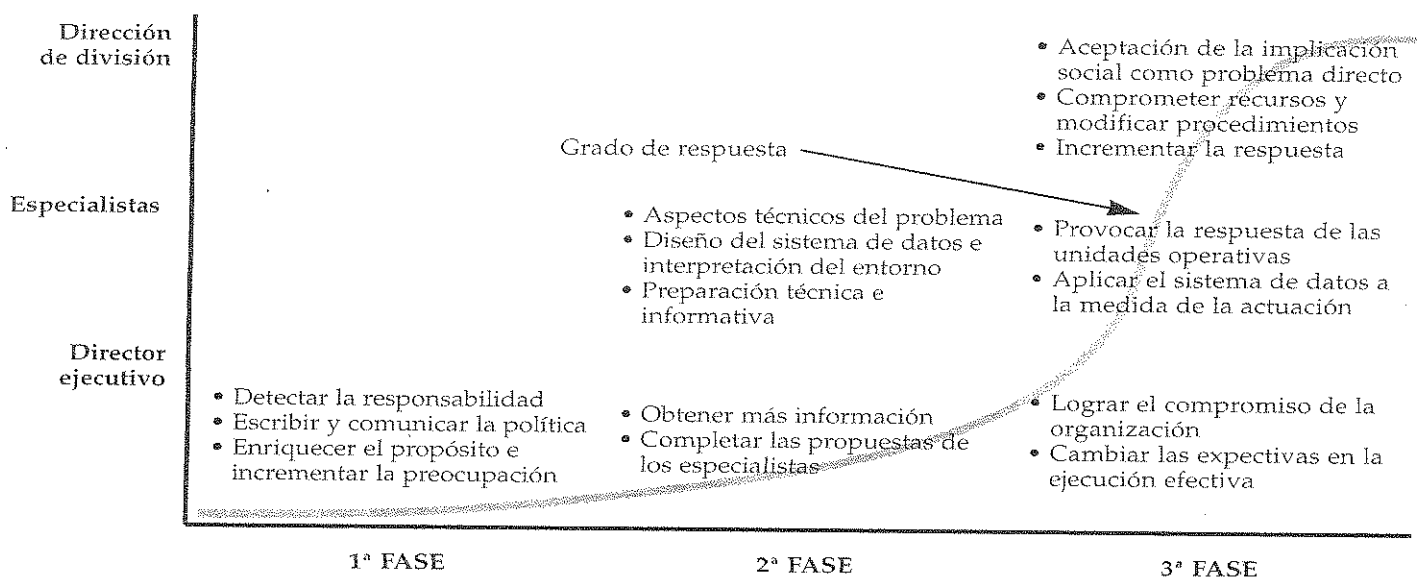
*No gestionar a tiempo los asuntos sociales entraña irresponsabilidad y correr el riesgo de una reacción social adversa ante la que no se pueda reaccionar a tiempo.*

De acuerdo con los estudios de Robert W. Ackerman<sup>(11)</sup>, desde que el director ejecutivo identifica un asunto social hasta que la empresa está en condiciones de dar una respuesta rápida tienen lugar tres fases (véase figura 8), que se extienden en un largo período de tiempo que puede ir entre 6 y 8 años. De aquí que las empresas que no se toman en serio los asuntos sociales suelen llegar tarde a su solución, con todas sus consecuencias. Por ello, se insiste en que hay que adelantarse, aunque nada más sea para evitar sorpresas. Hay bastante experiencia acumulada en los riesgos que conlleva ir por detrás de las demandas socia-

(11) Véase Ackerman, R. W., «How Companies respond to Social Demands», *Harvard Business Review*, vol. 51 (4), julio-agosto de 1973; Ackerman, R. W., Bauer, R. A., «Corporate Social Responsiveness», Reston Publishing, Reston, 1976.

les en diversos asuntos sociales; desde las relaciones laborales hasta los productos ecológicos, pasando por la seguridad de los productos, la información al consumidor y la contaminación ambiental, entre otros.

Figura 8  
FASES EN LA RESPUESTA DE LA EMPRESA A LOS PROBLEMAS SOCIALES<sup>(12)</sup>



De aquí que la estrategia recomendable sea la proactiva, ya sea para cambiar la actuación de la empresa (caso de una responsabilidad real) o para dar una respuesta convincente al entorno demandante cuando se trate de demandas pseudoéticas o imposibles de atender por alguna razón de peso.

## ■ Respuestas efectivas a las implicaciones sociales

En la ASE se consideran, por último, las respuestas efectivas que la empresa lleva a cabo para cumplir sus responsabilidades sociales. Estas respuestas incluyen: estudio de impactos sociales de la actividad empresarial, políticas sociales y programas de acción igualmente de carácter social, e implementación de estrategias para mejorar la preocupación social de la organización.

## ■ *Estudio de impactos sociales*

Los impactos sociales hacen referencia a los efectos resultantes de la actividad empresarial en grupos sociales o en el medio ambiente; son efectos que no se buscan directamente, pero que están asociados a los efectos primarios fijados como objetivos.

Tomar conciencia de estos impactos y valorar su magnitud es, sin duda, una respuesta efectiva de la empresa. Conocerlos es, sin duda, el primer paso para una actuación responsable.

Algunos impactos son relativamente fáciles de contrastar. En ocasiones están muy localizados y son muy claros, ya sea porque existe gran sensibilidad social o por el tipo de actividad realizada. Así, los escapes de aceites en industrias petrolíferas, los residuos tóxicos, el manejo de productos peligrosos y la contaminación atmosférica en empresas que los producen, o las comisiones ilegales a políticos, funcionarios o agentes de compra en determinados sectores o actividades.

Otros, en cambio, pueden tener un carácter más general, como la provisión de puestos de trabajo o los efectos humanos sobre una reducción de plantilla, la creación efectiva de riqueza en un entorno, el diseño de carreras profesionales de los empleados, el impacto social de innovaciones tecnológicas, etc.

Finalmente, hay impactos sociales que se intuyen, pero en los que todavía falta mucha investigación para alcanzar conclusiones definitivas, como la repercusión familiar de viajes, jornadas y estrés de los directivos, la influencia de los sistemas de evaluación y de recompensas en el desarrollo humano de los empleados, el impacto social de determinadas formas de publicidad, etc.

La importancia práctica de los impactos sociales reclama una mayor atención y la realización de amplias investigaciones empíricas con el soporte conceptual de los principios de responsabilidad social.

## ■ *Política y programas sociales*

El paso siguiente al conocimiento de los impactos sociales es el establecimiento de políticas sociales. Son una guía para la toma de decisiones y para reforzar el comportamiento responsable de quien ha de tomar decisiones en los niveles inferiores de la organización, al menos en ciertos temas. Suelen establecerse en aquellas áreas donde el problema se repite o en otras de especial importancia.

*Una primera respuesta efectiva de la empresa es tomar conciencia de los impactos sociales de su actividad y proceder a su valoración.*

*Las políticas sociales son una guía para la toma de decisiones y para reforzar el comportamiento socialmente responsable de las decisiones.*

**L**os programas sociales, ocasionales o sistemáticos, se establecen para mejorar el impacto social de la actuación de la empresa.

Junto a las políticas sociales, algunas empresas desarrollan programas sociales para mejorar el impacto social de la actuación de la empresa. Pueden ser programas ocasionales diseñados para resolver una situación concreta, o sistemáticos, como programas de asistencia médica o de asesoramiento jurídico al empleado, ayuda a la recolocación de despedidos, programas de desarrollo de carreras profesionales, etc.

En Alemania está institucionalizado el programa de aprendizaje en las empresas, que cuenta con una larga tradición, incluso con una formalización legal. Es un ejemplo de respuesta efectiva de la empresa con un marcado carácter social.

Para lograr un programa social efectivo suelen señalarse cuatro etapas: compromiso de la alta dirección, planificación, nombramiento de un director y preparación de una auditoría social para valorar los resultados.

### ■ *Implementación de una estrategia de preocupación social*

**L**a empresa que quiere dar una respuesta plenamente efectiva a su actuación social ha de lograr que la preocupación por la dimensión social de la actividad de la empresa informe toda la organización y a sus gentes. Para ello se impone una estrategia de preocupación social convenientemente implementada.

**L**a implementación de una estrategia social exige actuar sobre la cultura empresarial, directivos a todos los niveles, sistema de evaluación y recompensas, y comunicación al público a través de auditorías sociales o de algún otro modo.

El tema de la implementación de estrategias para un cambio social no difiere demasiado de las implementaciones en otros asuntos de negocios. A modo de esquema, digamos que Post y colaboradores<sup>(13)</sup> señalan cuatro elementos a considerar para una efectiva implementación de un cambio a una estrategia socialmente más responsable:

- La *cultura empresarial*, que incluye tradiciones, costumbres y valores compartidos. Los altos directivos cuentan con variados medios para fomentar un clima de respeto hacia los valores sociales y hacia los legítimos intereses de grupos interdependientes. Entre ellos se incluyen manifestar un verdadero compromiso personal en los altos niveles de dirección, acciones concretas de preocupación social y organización de programas de formación de empleados.

(13) Véase Post, J.E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., Weber, J., «Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics», 8ª ed., McGraw-Hill, Nueva York, 1996, págs. 77-81.

- *Directivos y estructuras organizativas*, abarcando el consejo de administración, el director ejecutivo y otros altos directivos, y los directivos de unidades operativas y las estructuras organizativas correspondientes. Se debería lograr sensibilizar a todos y procurar que actúen en la misma dirección.
- *Sistemas de evaluación y de recompensas*, de gran importancia para el seguimiento y la motivación del personal.
- *Comunicación al público de la actuación social*, siguiendo criterios de transparencia y veracidad. Puede hacerse sobre hechos ocasionales o de modo sistemático, a través de auditorías o contabilidades sociales, o de algún otro modo.

En todo caso, la implantación efectiva de una estrategia de mejora en la preocupación social requiere tiempo y tesón.

## Conclusion

El modelo de "actuación social de la empresa" proporciona un marco de referencia que incluye unos *principios* éticos de reflexión orientados a fundamentar las responsabilidades sociales, unas *pautas* para estructurar el proceso de respuesta de la empresa ante demandas o expectativas sociales, y la *implementación* de respuestas efectivas en cada empresa teniendo en cuenta su actividad específica y su entorno social.

La ASE es un modelo abierto que permite introducir otras consideraciones y no pocos matices, pero que tiene la virtud de presentar un marco conceptual para reflexionar sobre tres elementos de gran importancia: los principios, los procesos de respuesta y las acciones efectivas.

El planteamiento desarrollado aquí tiene en cuenta las demandas y valores sociales, pero no se detiene en ellos. Al subordinar las peticiones sociales a unos principios éticos, se introducen unos criterios objetivos que permiten discernir y dar mayor solidez a las decisiones, al permitir evaluar y ponderar desde el bien humano los cambiantes valores y demandas sociales.

La actuación social de la empresa tiene un valor ético derivado de la aportación empresarial al bien de la sociedad. Pero no acaba aquí. La reacción de la sociedad, a la corta o a la larga, acabará repercutiendo en la buena marcha de la empresa.