

La RSC tiene que ir necesariamente más allá de la mera expresión de un marketing o de una acción publicitaria, y solo puede descansar en un modelo de dirección *stakeholder*. La persona, tanto en su papel interno como externo, su desarrollo, es parte integrante de la corporación, de la empresa y ello lleva a otra forma distinta de dirigir, de visionar y de actuar en las áreas empresariales o de cualquier otra institución. La RSC tiene que ir más allá de la mera filantropía o de las prestaciones sociales, si se quieren hacer correctamente los “cálculos económicos” para decidir, adaptarse y desarrollar la empresa.

La *lógica económica*, a medio y largo plazo, tienen que ser parte integrante del modelo de gestión para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, de los individuos, como pieza fundamental para asegurar la participación en los procesos empresariales, impulsar la innovación y, consecuentemente, realizar la contribución económica social más eficiente para una sociedad. Lo cual se refiere a la persona, no solo como obrero o directivo, sino como cliente o proveedor, de tal forma que la creación de valor compartido constituye, sin duda, el éxito o fracaso de toda acción empresarial.

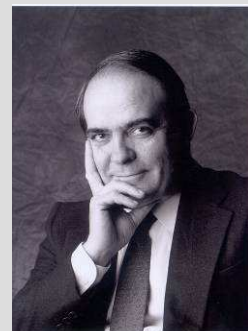
Solamente un modelo *Stakeholder* da soporte a una RSC con su correspondiente impacto en la configuración de los criterios de decisión, en las formas de dirigir, en las formas de responsabilizarse y en las formas de asumir riesgos. Los valores económicos y sociales implican espacio específico y propio del mundo empresarial concreto, que es lo que le da a la empresa singularidad, competitividad y, al mismo tiempo, la satisfacción de integrar personas en una tarea común. No la regulación colectiva que lo que puede exigir es, en el mejor de los casos, y con todos los problemas, un balance de la *lógica económica*, pero no dará una respuesta a esa relación que hace la sostenibilidad, el largo plazo, como es la *lógica social*.

Sin *lógica social* no existe el largo plazo, será dominante el corto y medio plazo cuando solamente lo económico-especulativo rige el modelo de dirección determinando la actuación de las personas en una empresa. Solo en el modelo *Stakeholder* la acción de la persona en la

empresa es la clave y solamente en este planteamiento puede uno dirigir empresas con respuesta eficiente ante los vertiginosos y profundos cambios que permanentemente se dan en una sociedad cada vez más abierta y con un fuerte impacto tecnológico.

La RSC está estrechamente vinculada a los valores que caracterizan a cada una de las personas y a cada una de las instituciones singulares, es espacio propio del individuo y de la comunidad de individuos concreta, configurando una empresa o una universidad. Fuera de ella no existe una RSC. Existen otras dimensiones de esas relaciones filantrópicas, que tienen, sin duda, un significado relevante en el informe de RSC, lo que conlleva que se busque en la utilización de esa cultura específica empresarial, en la que tiene que descansar la capacidad directiva, la capacidad organizativa y la capacidad de respuesta. Sino generamos una *cultura de los espacios singulares* que respondan al desarrollo de personas y de las instituciones de tal manera que la sostenibilidad de la corporación asegure la cooperación y la responsabilidad de los individuos, difícilmente habrá creación de riqueza y de bienestar en su dimensión integral de la *lógica económica* y de la *lógica social*.

Santiago García Echevarría



Santiago García Echevarría nace en Bilbao y culmina su formación con el Dr.rer.pol. por la Universidad de Colonia y el Dr. Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, es Vertrauenswissenschaftler de

la Fundación Alexander von Humboldt de España y vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones.

Es Dr.h.c. por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto, de la Universidad Complutense y de la Universidad de Barcelona.

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

CULTURA EMPRESARIAL, BASE PARA UN RSC EFICAZ: VALORES DE LA EMPRESA SOSTENIBLE

El debate sobre la Responsabilidad Social Corporativa está abierto. En estos momentos domina una clara percepción en el mundo directivo internacional de la necesidad de integrar, impulsar y desarrollar la dimensión de la lógica social en la estrategia de la empresa si se quiere conocer la realidad y las expectativas de la empresa. Desde el año 2005 empieza a darse un claro cambio a nivel internacional y la RSC tiene que ser reflexionada desde la sostenibilidad de la empresa y desde su responsabilidad como personas y como institución. Este texto corresponde a la intervención en el Foro que sobre “valores y cultura empresarial” se celebró en Madrid a principios de noviembre 2008.

1. Consideraciones Básicas

La *lógica económica* y la *lógica social* son componentes inseparables de cualquier actividad humana y, en particular, debe serlo dentro de una empresa.

La sociedad establece unos valores de carácter constitucional, que constituyen el marco dentro del cual se elaboran las leyes y se establecen las normas, tanto económicas como sociales. Define la sociedad el marco normativo, las normas que regulan y establecen los espacios económicos y sociales en los que las personas actúan, como individuos o como comunidad de individuos, en forma de instituciones, empresas. Pero la acción reguladora colectiva, para todos, tiene límites y no se puede normativizar, todo. La realidad es altamente compleja, especialmente cada vez más singular y exige valores en una cultura que necesariamente van más allá de las normas colectivas.

Hay, por lo tanto, una dimensión “normativa” que viene definida por los valores y los principios de cada uno de los individuos y de cada una de las instituciones, valores y principios que definen los espacios económicos y sociales cuya actividad de elección de las alternativas económicas y sociales es propio del responsable de esa institución, de esa empresa, del manager y del político. Esos espacios, que definen una cultura institucional, empresarial, se caracterizan por:

- Generar una mayor transparencia del comportamiento institucional y personal
- Permite coordinar más eficientemente personas y reducir *los costes de coordinación*.
- Se trata de llegar a las personas con normas cuya aceptabilidad y su subsecuente responsabilidad esté asumida por la persona y por la empresa en su propio diseño corporativo.

Este es, sin duda, el gran dilema de toda forma organizativa, empresarial o institucional, de todo

ordenamiento económico y social que configuran el marco dentro del cual las empresas se generan, se desarrollan y realizan sus prestaciones. El dilema radica en cuales son las dimensiones de aquellos espacios de libertad que se conceden a la persona, a cada una de las instituciones, para definir sus actuaciones de elección conforme a sus valores y a sus principios. Esto va más allá de la mera regulación colectiva y va buscando la peculiaridad, la forma de hacer, la forma de actuar, el comportamiento, en suma, de una empresa y de una persona. La pregunta que surge permanentemente, y mucho más en el momento actual, ¿Cuáles son los espacios que deben ser regulados, reglados para el conjunto de las instituciones y de las personas? y ¿cuáles son aquellos espacios que deben ser específicos de la singularidad de cada empresa y de cada persona?. Esto es, que nivel de libertad dispone la persona dentro del contexto general de una organización para dar una respuesta eficiente al uso de los valores y de los recursos escasos de que se disponen.

La realidad es, sin duda, altamente dispersa y heterogénea que presenta múltiples características y sus funciones de utilidad, en términos económicos y sociales, de toda persona o institución marcan notables diferencias. Y estas diferencias no son solo por la actividad económico-social que realizan, sino, en particular, estas diferencias vienen talladas de forma muy clara por el comportamiento de directivos y de su capacidad o predisposición a diseñar correctamente la relación entre esa empresa y la sociedad que les rodea, su ordenamiento colectivo.

Cuanto más espacio, tanto económico como social se deje disponible a la norma colectiva, restando espacio a la singularidad individual o institucional, menor es el papel que juega la cultura empresarial en el comportamiento y la asunción de riesgo y de responsabilidad del individuo, de la institución, por lo que la responsabilidad y la asunción de riesgos son características que vienen marcadas fundamentalmente

por el intento de un ordenamiento fuertemente controlado del conjunto de los comportamientos y de los valores. Cuanto mayor sea el espacio disponible por el individuo y por la institución, buscando la excelencia diferencial en la singularidad de esa empresa o institución -pudiéramos hablar del espíritu *Schumpeteriano*-, tanto mayor es el papel de los valores y de las virtudes con las que las personas asumen la responsabilidad del gobierno de esos espacios singulares que, sin duda, van a definir con su contribución al conjunto de la sociedad un éxito o un fracaso en la manera de entender las relaciones entre las personas y sus objetivos.

En la situación actual en que nos encontramos ¿Cuál es la forma más eficiente de coordinación? Si se incrementa la regulación colectiva, reduciendo los espacios para la adaptación de la singularidad de cada individuo o de cada empresa, menor será la capacidad para impulsar una mayor lógica económica y social, y se diluyen riesgos y responsabilidades.

2. Precedentes y trayectoria de la RSC

Aunque en estos momentos parece a veces descubrirse la *Responsabilidad Social Corporativa*, esta no es nueva ni en los planteamientos teóricos ni tampoco en la realidad práctica. Cada momento histórico y en cada cultura ha habido distintas interpretaciones de la *lógica social* en su conjunto facilitando a las personas recursos para poder dar respuestas a sus necesidades vitales, tales como sanidad, vivienda, etc. Cada cultura y cada época han tenido su interpretación de la RSC.

En los años 60-70 se impulsó de manera muy significativa no solo lo que ha constituido la investigación en torno al denominado "*Balance Social*", sino también en la propia praxis empresarial fue objeto de una profunda atención. La búsqueda de una expresión de lo social "*al lado*" de lo económico, pero no integrando ambos elementos, fue la característica generalizada de más de dos décadas de *Balance Social*. Ambas se concibieron como cuentas complementarias.

Los debates en torno al papel de la empresa en la Sociedad sobre cuales son los factores prioritarios de la *lógica económica y social* que se debe o se trate de integrar en una empresa, constituye la cuestión de base que se plantea a partir de los años 90's. Con la introducción, a mediados de los años 90's de una nueva tendencia, fuertemente radicalizada en algunos casos,

hacia una preferencia por la *lógica económica (Shareholdervalue)*, dejando un papel secundario a la *lógica social*, se abre, sin duda, un debate que constituye hoy un espacio totalmente abierto. A mediados de los años 90 surge la polémica sobre la primacía de la lógica económica desde una de las perspectivas con carácter dominante: El analizar, verla, interpretarla como el criterio básico del valor de una empresa en sus actuaciones: el *shareholdervalue*, a lo que le acompaña un fenómeno, las *stocks options*, que, en principio, estaba orientado a compensar en base al *shareholdervalue* a los directivos. En muchas ocasiones constituye un instrumento para impulsar valores que no ayudan a la configuración de una cultura empresarial ni a la creación institucional de la empresa. Los sistemas de dirección, la articulación de todas las herramientas directivas, los cálculos económicos que se orientan sistemáticamente a maximizar el valor de la cotización bursátil de una empresa, implican, de manera muy significativa, a muchos comportamientos directivos. Afecta también, de manera muy singular, a la pérdida de percepción de que la competencia es tanto la clave económica como ética de las relaciones entre persona individual y la comunidad de personas o el colectivo de una empresa, con la institución.

Esta orientación, buscando una respuesta muy clara a ideas ampliamente discutidas en torno al criterio que debiera dominar en las decisiones en busca de alternativas económicas y sociales más eficientes, ha llevado, curiosamente, a una pérdida de la prioridad de lo económico frente al carácter especulativo de lo financiero. El *largo plazo* se sustituye crecientemente por el *corto plazo*, además fuertemente impulsado por el propio desarrollo tecnológico, y se genera un individualismo codicioso que prácticamente se independiza de la propia institución empresarial. Se separan las cuentas: esto es la *lógica social*, medida en los términos especulativos bursátiles, no refleja necesariamente la realidad de una empresa y el esfuerzo de sus personas llevando a un desarrollo de herramientas de gestión empresarial, cada vez más alejadas de la persona en la percepción del hecho económico. Lo *económico*, se queda recluido en el cortoplacismo y, fundamentalmente, su interpretación es "*financiero especulativa*", lo que además se agrava, en mucho de los casos, como se ha podido apreciar, en esa ruptura de la relación entre el directivo, del CEO y la propia institución empresarial. Se desarma en realidad la relación ética y económica entre persona y el conjunto de individuos que configuran una institución, una empresa.

En Europa, en especial en Centroeuropa, ha dominado siempre una idea de empresa desde el punto de vista de la necesidad de integrar a todas aquellas personas con interés en la empresa, o que la empresa constituye el punto de referencia para sus propias necesidades y su desarrollo, y que su objetivo no ha sido la especulación financiera, sino la sostenibilidad y la permanencia de esa empresa y comunidad en el contexto de una sociedad. Son dos formas distintas de entender la empresa como institución y, muy en particular, también, de forma muy distinta de entender lo que es la persona.

3. Nuevas tendencias en la orientación de la empresa y del RSC

El año 2005, es un año de cambio de tendencia, aunque aún para muchos no sea perceptible. Puede apreciarse en el año 2005 como voces altamente autorizadas llaman la atención sobre lo crítico de un modelo de dirección *Shareholder* y se vuelve a replantear la necesidad de orientarse hacia un modelo más tradicional centroeuropeo que es el modelo *stakeholders*. En cambio se puede apreciar en la propia cultura anglosajona, en una importante y significativa aportación del Presidente de una de las grandes consultoras, el Sr. Davis (The economist), bajo el concepto "*El contrato social*", él se plantea el cambio hacia una mayor integración de la lógica social y restar el peso exclusividad a lógica económica. Es una magnífica contribución y ahí se plantea la ya existente discusión si la RSC es representativa de esa parte del *contrato social* que viene a ser la integración de la lógica económica y de la lógica social en una sola "*cuenta*". Lo mismo puede decirse de altos representantes empresariales, del ámbito Político, etc. y de muchas otras personalidades que a partir del año 2005 insisten y precisan en centroeuropa la necesidad de integrar lo económico y lo social como un hecho inseparable de forma que vuelva a recuperarse la persona como punto de referencia.

La RSC como tal puede afirmarse que no existe en un modelo *Shareholders*. Una empresa puede ser filantrópica, puede ayudar socialmente a grupos sociales, pero ahí no acaba, quizá no se si empieza, lo que debe de ser la *Responsabilidad Social Corporativa*. La *lógica social* es parte integrante y es componente inseparable de la lógica económica, si verdaderamente entendemos por social el hecho de que el desarrollo de la persona y el desarrollo de las instituciones en las cuales las personas se desarrollan al cooperar con otras para dar una respuesta más favorable a la utilización de recursos escasos, de sus competencias, contribuyendo a la

solución de las necesidades de las personas. Solamente por esta vía puede la economía dar una respuesta a la Sociedad y, por lo tanto, en su propio ordenamiento económico y social debe ser parte constitutiva del desarrollo global.

Por su naturaleza cortoplacista, con el fuerte elemento interno de la *especulación financiera* del modelo de dirección y de orientación a los criterios de decisión del *Shareholdervalue* se producen dos fenómenos importantes:

- El primero, es el hecho del distanciamiento entre persona y empresa. Ahí hay un elemento vital que produce el extrañamiento entre la empresa y su comunidad con lo que la accesibilidad de los modernos sistemas de management, caracterizadas por mayor cooperación, flexibilidad, trabajo en equipo, innovación no se da. La *lógica económica* en este modelo pasa a un segundo plano y genera unos valores claramente individualistas, con una referencia muy pobre a la comunidad o solamente en esas dimensiones que se manifiesta frecuentemente la RSC de filantropía o de prestaciones sociales. Es necesario recuperar en el modelo de dirección, en el estilo de dirigir, en la definición de las políticas empresariales y retributivas un modelo económico y social que sean parte integrante de la misma cuenta y del mismo cálculo a corto, a medio y a largo plazo. Se tiene que recuperar el *sistema de valores* que hace posible la cooperación entre las personas, que es necesariamente largoplacista, acentuando la mejor utilización del conocimiento y la integración e identificación de individuo y del grupo de tal manera que se reduzcan radicalmente los costes de coordinación, los verdaderos costes fijos de toda empresa. Si no es así, no se consigue integrar la competencia, las competencias de individuos e instituciones, como punto clave de unión entre los objetivos individuales y los objetivos del grupo de la empresa.

- La economía es necesariamente medio y largoplacista, lo corporativo e institucional, el dominio de lo común, el "bien común" es el único punto de referencia clave que hace posible que las personas compartan objetivos, que compartan una mayor racionalidad y que, por lo tanto, se haga un uso más eficiente de los recursos escasos. No se puede afirmar que la "*especulación financiera*" de un mercado bursátil sea verdaderamente el punto de referencia para la construcción de un modelo de dirección empresarial. Será el punto de referencia para hacer negocios *corporativos*, o hacer operaciones especulativas, pero no para asegurar sosteniblemente el futuro de una empresa y de sus personas, tanto internas como externas, sus *stakeholders*.