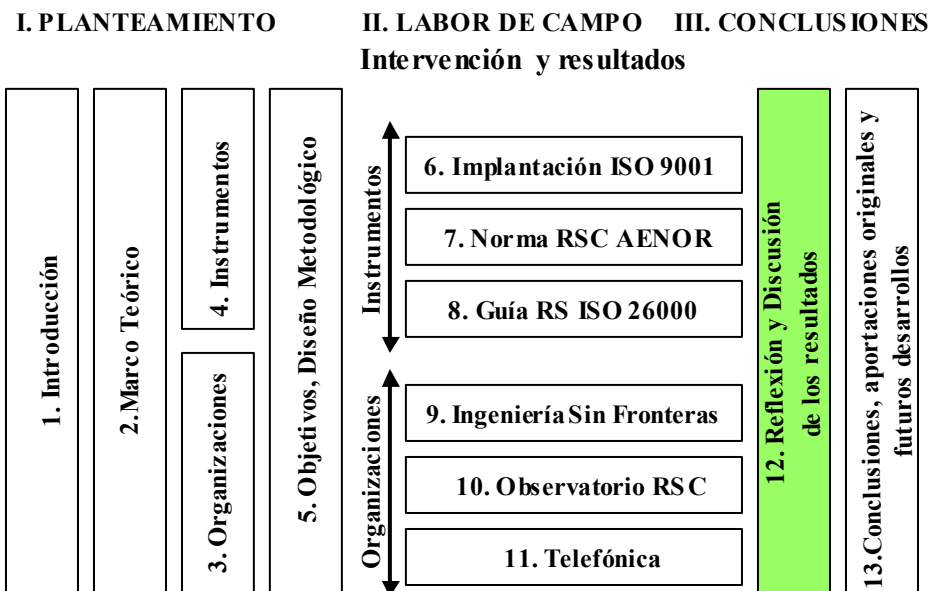


CAPÍTULO 12

REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS



CAPÍTULO 12

REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En los capítulos anteriores se han presentado y discutido los resultados obtenidos y las observaciones realizadas en las distintas fases de la labor de campo de esta tesis doctoral. En algunos ámbitos, las discusiones realizadas en cada fase permiten contribuir a alcanzar los objetivos fijados y por tanto conducen directamente a las conclusiones que se expondrán en el Capítulo 13. En otros ámbitos, en cambio, para cubrir estos objetivos se ha considerado deseable integrar, en este Capítulo 12, la discusión y reflexión sobre observaciones y resultados procedentes simultáneamente de varias fases del estudio, para sintetizar aportaciones o modelos globales que se apoyan en el conjunto de la labor de investigación realizada.

12.1 PROPUESTA DE MODELO O MARCO DE ANÁLISIS INTEGRADO: LA RSC COMO VÍA COMPLEMENTARIA PARA ABORDAR FALLOS DEL MERCADO

El primer objetivo planteado en esta tesis doctoral es la propuesta de un modelo o marco de análisis integrado orientado a explicitar la lógica subyacente en el fenómeno de la RSC, que idealmente debería contribuir a:

- Establecer el concepto de RSC.
- Clarificar el papel de los distintos agentes implicados en la RSC, sus objetivos y mecanismos de actuación.

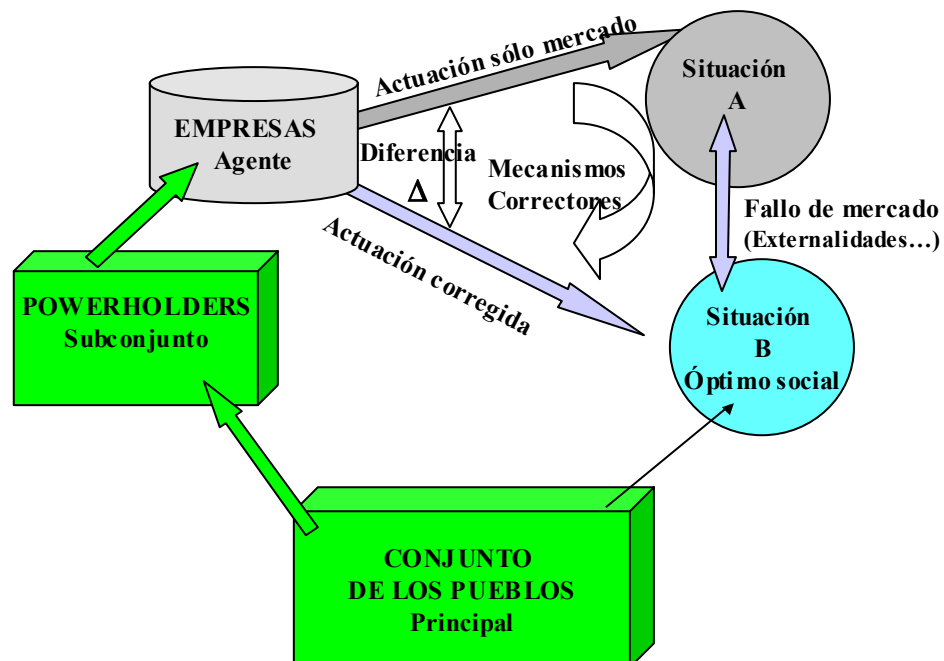
- A partir de estos dos puntos, analizar los factores que motivan la actual controversia sobre el enfoque a adoptar para el desarrollo de la RSC y apuntar formas para abordarla.

En este apartado se propone dicho modelo y se analiza en qué medida contribuye a los subobjetivos indicados. Esta propuesta está basada en el marco teórico presentado en los capítulos iniciales de la tesis y en los resultados y observaciones discutidos en los capítulos que describen las distintas fases de la investigación.

El enfoque analítico se sitúa dentro del campo de la economía positiva, en seguimiento a la metodología de análisis de Richard G. Lipsey (Lipsey 1991), por tanto no perteneciente a la economía normativa que es tan frecuente en el campo de la RSC.

En la Figura 12.1 *Fallos de mercado en actuación corporativa*, se representa el punto de partida del modelo.

Figura 12.1 Fallos de mercado en actuación corporativa



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 12.1 se representan tres de los participantes en la RSC:

- El “conjunto de los pueblos”, que, en este, basado en la teoría de la Agencia, constituye el Principal (es la sociedad, la suma de los individuos o de las economías domésticas).
- Las empresas, que actúan como Agentes, pero que representan a sólo parte del Principal, del que son propiedad.
- Los “*powerholders*”, partes o jugadores con cierto poder para influir en la actuación de la empresa, entre los que destacan los accionistas, clientes y empleados. Se ha optado por este término en vez del habitualmente empleado de “*stakeholders*”, grupos de interés o partes implicadas, para resaltar la característica de capacidad de influencia. A los efectos de este modelo, se ha excluido de este colectivo a la sociedad tomada en su conjunto, ya que viene representada diferenciadamente en el modelo.

Las empresas, sujetas a la presión de los “*powerholders*” actuando bajo las únicas fuerzas del mercado, siguen un curso de actuación que conduce a que la posición de equilibrio sea la situación “A”.

Según este modelo, el origen del concepto de la RSC es el hecho de que, en muchas circunstancias, desde la perspectiva global del “Principal”, esa posición de equilibrio es global o socialmente menos deseable que otra situación “B”, a la que podría llegarse si la empresa actuara de una forma distinta, denominada “Actuación corregida”. La diferencia entre las dos formas de actuar de la empresa viene representada por el término “ Δ ”. La situación “B”, que representa la situación más deseable, desde la perspectiva de la sociedad, a la que puede conducir la actuación de la empresa, se denomina “Óptimo social”.

Las situaciones en las que las fuerzas de mercado conducen a un equilibrio peor (desde la perspectiva de la sociedad), del socialmente óptimo, se conocen en teoría económica como fallos de mercado. Si bien existen diversas condiciones que pueden dar lugar a fallos de mercado, en el caso aquí analizado la más probable sería la existencia de externalidades. Aparecen externalidades cuando un decisor no se ve afectado por parte de las consecuencias (positivas o negativas) de su actuación, que recaen exclusiva o

principalmente sobre terceros sin capacidad real de influencia sobre el decisor. En estas condiciones, la teoría económica sugiere que se producirá una cantidad excesiva de los productos que generan externalidades negativas (por ejemplo, productos contaminantes), e insuficiente de los que generan externalidades positivas, respecto al óptimo social. En el dibujo se ha representado cómo el conjunto de los pueblos (sociedad) expresa su opinión (perspectiva) sobre cuál es el óptimo social.

En situaciones de fallo de mercado, la teoría económica sugiere la aplicación de mecanismos correctores, siempre que el coste de éstos no supere a los beneficios de su aplicación. Los eventuales mecanismos que pudieran modificar la actuación de la empresa hacia la “Actuación corregida” se denominan en la figura “Mecanismos correctores”.

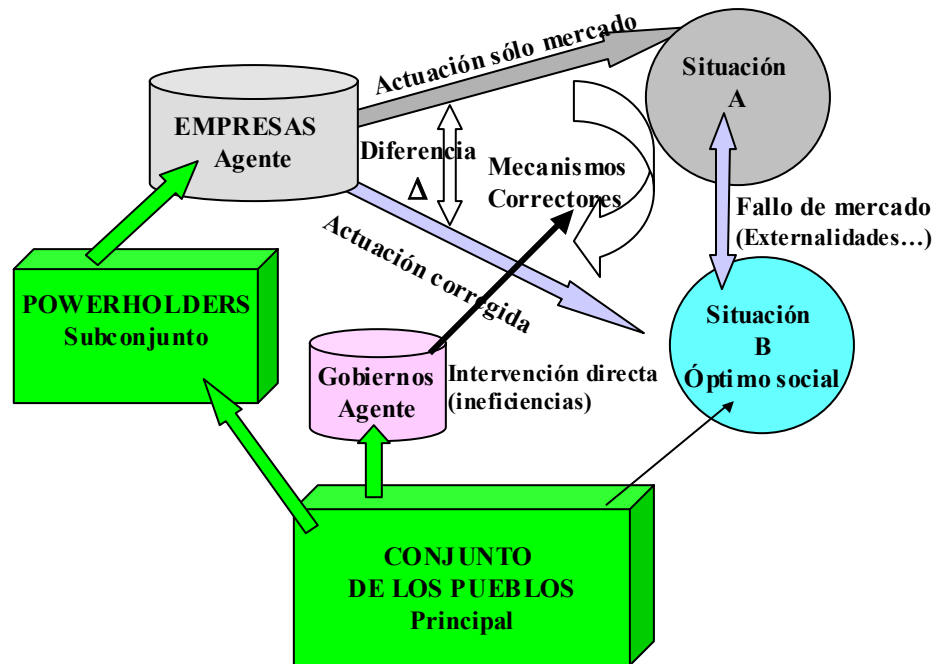
En el modelo propuesto, la Responsabilidad Social Corporativa es, precisamente, la responsabilidad que la Empresa tienen ante el Principal (sociedad) por el resultado de su actuación (situación A), por comparación con el que podría alcanzarse si actuara de la forma socialmente más deseable (situación B, óptimo social). Esto es, en la figura 12.1, la RSC vendría representada por la responsabilidad que la Empresa tiene ante el Principal por la eventual distancia A-B.

Evidentemente, el concepto puede extenderse a otras organizaciones además de las denominadas corporaciones o empresas, por lo que existe una tendencia a denominar a la RSC simplemente como “Responsabilidad Social”.

Desde esta perspectiva, el ámbito de actuación de la RSC es el conjunto de vías de intervención/mecanismos correctores, que pueden llevar a modificar la actuación de la empresa en “ Δ ”, esto es, a adoptar la “Actuación corregida”.

El mecanismo corrector “clásico” ante fallos de mercado como los descritos es, como se representa en la Figura 12.2, la intervención del Principal a través de un Agente, denominado en la figura “Gobiernos”. Esta intervención puede ser directa, por ejemplo regulando directamente la cantidad máxima de contaminación que la empresa puede generar.

Figura 12.2 Intervención directa de los Gobiernos



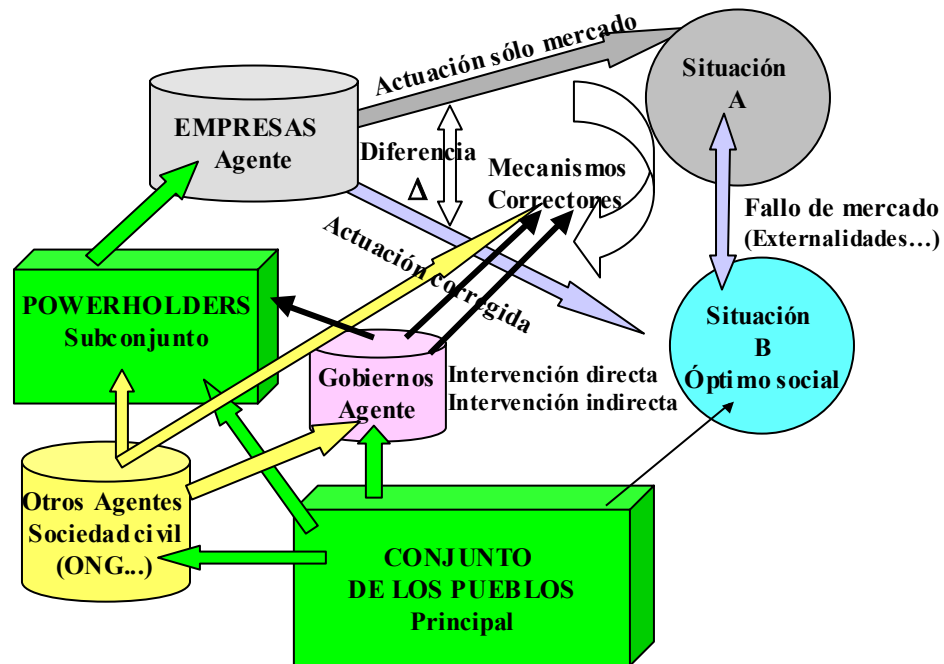
Fuente: Elaboración propia.

En el modelo, se ha utilizado simplícidamente el término Gobierno como representación de todo el poder Político-Legislativo del Estado, correspondiente a los tres poderes: legislativo, judicial y ejecutivo, es decir el Parlamento, el Poder Judicial y el Gobierno.

Esta intervención directa del Gobierno en su papel como regulador del mercado puede dar lugar a ineficiencias, asimismo ampliamente documentadas en la teoría económica, derivadas de aspectos como los costes de intervención, la rigidez inducida por la regulación, o las derivadas de la información asimétrica, información imperfecta y racionalidad limitada por parte del Gobierno. Por ejemplo, en el caso de la contaminación, estas limitaciones probablemente llevarían al Gobierno a establecer un máximo de contaminación por empresa que no tuviera en cuenta sus diferentes costes marginales de prevención de contaminación, dando lugar a ineficiencias. Por tanto, el ámbito de la RSC incluye el estudio de mecanismos alternativos y complementarios de

la intervención directa del Gobierno para corregir estos fallos de mercado, como se representa en la Figura 12.3.

Figura 12.3 RSC: múltiples mecanismos de intervención



Fuente: Elaboración propia.

En esta figura, junto con la intervención directa del Gobierno, se plantean otras posibles vías de intervención.

En primer lugar, se incluyen mecanismos de intervención indirecta por parte del Gobierno. Estos mecanismos pueden, por ejemplo, estar basados en una combinación de intervención del Gobierno y mecanismos de mercado, como cuando en el ámbito del medioambiente se combina una Bolsa para el intercambio (es un mercado) de los derechos de contaminación, con mecanismos de regulación que estipulan los máximos. Asimismo, pueden representar una amenaza creíble de regulación si las empresas no se autorregulan, que puede incentivar una autorregulación potencialmente más eficiente que la intervención directa.

Por otra parte, se incluye otro Agente del Principal, al que se denomina en términos generales “Sociedad Civil”, y que simboliza al conjunto de organizaciones (ONG, Sindicatos) que se consideran representantes de dicha Sociedad Civil. Sin ánimo de ser exhaustivos, se representan diversos mecanismos potenciales de intervención de este nuevo Agente: influyendo sobre el Agente “Gobierno”, por ejemplo para que éste utilice su capacidad de intervención directa o indirecta; directamente sobre los mecanismos correctores presionando a las empresas; influyendo sobre los “*powerholders*”, por ejemplo los clientes o los potenciales inversionistas, para que modifiquen la influencia que ejercen sobre la empresa en la dirección “ Δ ”. Se apunta, asimismo, la posibilidad de una influencia análoga sobre los “*powerholders*” por parte del Gobierno.

Este modelo está más basado en la tradición de las sociedades anglosajonas, en las que el Estado ha desempeñado un menor papel que en las economías españolas o francesas, en las que el Estado es un importante agente regulador. La economía norteamericana y las teorías que la sustentan se caracterizan por su confianza en el mercado como asignador de recursos y en las empresas como sus agentes.

Frecuentemente se presenta la RSC como un enfoque estratégico de largo plazo, alternativo al enfoque de corto plazo de beneficio rápido. La insuficiente consideración del largo plazo es uno de los problemas a cuya comprensión y solución más se aplica el mecanismo de la RSC. El enfoque a corto plazo no es un fallo primario del mercado, sino un problema derivado de la combinación de varios de los fallos. En la preferencia de criterios de corto plazo en vez de largo plazo influyen los siguientes fallos del mercado:

- No valoración de las externalidades, en cuanto que las generaciones futuras no son visibles, ni tampoco es visible el agotamiento de recursos en el futuro.
- Fallos derivados de la racionalidad limitada, dificultad en realizar previsiones.
- Problema de la Agencia, interés de los directivos y políticos en su propio beneficio y no en el del que le suceda, también asimetría de información.

Cabe destacar, entre los mecanismos correctores planteados en el modelo, la internalización de algunas variables dentro de la función objetivo de las decisiones en las empresas, que antes se consideraban como ajenas a dicha función y por tanto no influyentes.

La teoría de la Agencia, en cuanto a relación entre principal y agente en quien tiene delegada la actuación, complementa el fundamento teórico, si bien de una forma lateral, no fundamental, ya que explica algunas de las dificultades de implantación de la RSC.

Si bien el fin último de la RSC es la modificación de la situación resultante ($A \rightarrow B$), las vías de intervención deben orientarse a las causas (la forma de actuar de la empresa) y no al resultado (situación). Por tanto, como se ha indicado, según este modelo el ámbito de actuación de la RSC es el conjunto de vías de intervención que pueden llevar a modificar la actuación de la empresa en la dirección de " Δ ", esto es, a adoptar la "Actuación corregida". Asimismo, puede establecerse el objetivo básico de la RSC, en apoyo de su fin último, como la modificación de la actuación de las empresas en la dirección de " Δ ". El reto al que se enfrenta la RSC es la determinación e implantación de la combinación alcanzable de vías de intervención, que permita avanzar hacia ese objetivo de la forma más eficaz y eficiente.

Así pues, este modelo considera una propuesta del concepto de RSC (responsabilidad que la Empresa tiene ante el Principal por la eventual distancia A-B), su fin último (modificación de la situación resultante, $A \rightarrow B$), su objetivo básico (modificación de la actuación de las empresas en la dirección de " Δ "), su ámbito de actuación (conjunto de vías de intervención que pueden conducir a dicho objetivo) y su reto fundamental (combinación eficaz y eficiente de vías de intervención), en cumplimiento del primer objetivo de esta tesis doctoral.

La utilización de la idea de externalidades y fallos de mercado en la conceptualización de la RSC ya ha sido indicada por algunos autores. Ahora bien, en nuestra opinión el modelo aquí descrito permite integrar, posicionar y, en suma, analizar mejor muchos de los aspectos parciales apuntados en los capítulos anteriores, contribuyendo así, entre otros, a los dos subobjetivos mencionados para el modelo (clarificar el papel de los

distintos agentes y analizar los factores que motivan la actual controversia sobre el enfoque RSC).

El desarrollo detallado del modelo propuesto en los apartados subsiguientes requerirá abordar, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Doble vía básica de intervención.** Considerando que la elección por parte de las empresas de la vía de actuación resulta de la interacción entre la función (multi)objetivo del decisor y la “función de transferencia” o estimación por el decisor del resultado previsible de cada vía de actuación posible, se deduce la existencia de dos vías básicas de intervención para inducir la modificación de actuación, Δ : influir sobre la función (multi)objetivo del decisor o sobre la función de transferencia. Esto es:
 - Influir sobre las funciones objetivo intrínsecas de los “Powerholder”, tales como accionistas, clientes o los propios directivos en tanto individuos, de forma que la función multiobjetivo que guía la toma de decisiones en la empresa se oriente en una dirección más cercana a la denominada “Actuación corregida”, y por tanto conduzca a una situación más cercana a “B”. En teoría económica, esta vía de actuación se encuadraría en el enfoque denominado “internalizar” la externalidad (corregir el fallo de mercado por la vía de tener efectivamente en cuenta el efecto “externo” que antes se ignoraba).
 - Modificar, mediante los denominados “mecanismos correctores”, la “función de transferencia”, de forma que el decisor perciba qué vías de actuación más cercanas a la denominada “Actuación corregida” permiten alcanzar mejor sus objetivos. Así, por ejemplo, la imposición de sanciones a las empresas que incumplan principios medioambientales disminuye la probabilidad de que esta forma de actuación (incumplir principios) permita a las empresas alcanzar sus objetivos.
- **Coexistencia de múltiples vías de intervención.** El modelo explicita la posible coexistencia simultánea de múltiples vías de intervención, permitiendo superar la visión dicotómica que está en la base de gran parte de la actual controversia

sobre la RSC y desplazando el foco de la RSC hacia la determinación de la mejor combinación, en cada caso, de intervención directa del Gobierno y otros mecanismos complementarios.

- **Componentes de cada vía de intervención.** Generalmente, cada vía de intervención, para ser efectiva, comprenderá dos componentes básicos: la “fuerza” básica que impulsa el cambio y los instrumentos que permiten canalizar dicha fuerza hacia producir el cambio buscado en la actuación de la empresa. (véase el Apartado 12.2).
- **Naturaleza del cambio Δ y medición de la RSC.** Según este modelo, el objetivo básico de la RSC es la modificación de la actuación de las empresas en la dirección de “ Δ ”. Esto permite apuntar una respuesta estructurada a uno de los debates permanentes en RSC: en qué consiste, conceptualmente, su medición. Desde esta perspectiva, la medición de “la RSC de una empresa” sería precisamente la evaluación del “ Δ ” alcanzado, del realineamiento de su vía de actuación con la denominada “Actuación corregida” que conduce al óptimo social. Evidentemente, esta conceptualización, aún siendo importante, no resuelve los numerosos problemas prácticos de dicha medición, pero al menos sí señala claramente una vía de análisis en la que es necesario profundizar para abordar el problema de la medición de la RSC: la naturaleza y componentes del cambio “ Δ ”. En el Apartado 12.4 se desarrolla este análisis, se propone la naturaleza multidimensional de este cambio “ Δ ” (y, por tanto, de la medida de la RSC) y se postulan sus componentes y la relación no linealmente aditiva entre ellos.

12.2 COMPONENTES DE CADA VÍA DE INTERVENCIÓN. COMBINACIONES DE FUERZA BÁSICA E INSTRUMENTOS RSC

Una vez presentadas las líneas generales del modelo propuesto, en sucesivos epígrafes se irán desarrollando sus distintos aspectos e implicaciones, empezando, en este apartado, por utilizar dicho modelo para analizar la combinación de fuerza básica e

instrumentos RSC de canalización de dicha fuerza, que conjuntamente dan lugar a las distintas vías de intervención. Desde esta perspectiva, cada vía de intervención, orientada a modificar la actuación de la empresa en la dirección de cambio “ Δ ”, resulta de la interacción de dos componentes.

El primer componente es la fuerza básica que genera la energía necesaria para vencer la inercia que se opone a todo cambio. Esa fuerza, a su vez, proviene de alguno de los constituyentes o de los Agentes del Principal (sociedad), como los inversionistas, los clientes, las ONG o el Gobierno. La identificación de estas fuerzas, tales como la amenaza creíble de regulación o la exigencia por parte de los inversionistas de una aplicación socialmente responsable de sus fondos, permite establecer una tipología estructurada de vías de intervención en RSC.

Para que esa fuerza básica contribuya efectivamente al objetivo de la RSC, es generalmente necesaria la presencia de un segundo componente, facilitador o posibilitador: un conjunto de instrumentos que doten al sistema que interrelaciona las diversas partes involucradas en la RSC de los atributos necesarios para canalizar esta fuerza hacia causar la modificación de la actuación de las empresas en la dirección de “ Δ ”. Por ejemplo, la fuerza consistente en la exigencia por parte de los inversionistas de una aplicación socialmente responsable de sus fondos, sólo podrá modificar efectivamente la actuación de las empresas si el sistema permite a los inversionistas conocer fiablemente qué empresas actúan de forma socialmente responsable. Diversos instrumentos RSC, por ejemplo los denominados índices de inversión socialmente responsable o los fondos éticos y sostenibles, pueden dotar al sistema de este atributo de visibilidad o transparencia hacia los inversionistas.

A continuación se citan un par de ejemplos de combinaciones de fuerza básica e instrumentos posibilitadores:

COMBINACIÓN 1. Concienciación consumidores + mecanismos mercado.

Fuerza básica: concienciación de los consumidores. Disposición de éstos a alterar sus decisiones de compra a favor de los productos y empresas que consideran socialmente responsables (por ejemplo, asumiendo mayores precios para estos productos). (A su

vez, podría retrocederse por la cadena causal para analizar qué ha motivado esta concienciación, por ejemplo la intervención de agentes sociales mediante campañas.)

Instrumentos posibilitadores, que podrían agruparse en dos conjuntos:

- Instrumentos de comparabilidad RSC entre empresas, tales como informes estandarizados de sostenibilidad (por ejemplo, GRI).
- Instrumentos que refuerzan el compromiso de transparencia, para no mentir en la información (hacen viable la comparabilidad), tales como códigos de conducta o declaración de valores.

COMBINACIÓN 2. Amenaza de regulación + Autorregulación

Fuerza básica: amenaza creíble del Gobierno de intervenir directamente, mediante regulación, si las empresas no se autorregulan. Ante el riesgo de tener que afrontar, no solamente la modificación forzada de su forma de actuación, sino también las ineficiencias de la intervención directa (costes de control, rigidez...), las empresas tienen una motivación para la autorregulación, actuando de forma acorde con los principios de la RSC.

Instrumentos posibilitadores: para que dicha fuerza lleve efectivamente a una modificación de la actuación de las empresas, en vez de una actitud de “polizón” (“*free-rider*”), es necesario que existan mecanismos fiables de verificación de que la actuación de las empresas sigue los principios de la RSC.

Esta conceptualización de los instrumentos RSC como el conjunto de medios (herramientas, técnicas...) que permiten canalizar las fuerzas básicas, procedentes del Principal y sus Agentes, hacia la modificación efectiva (en la dirección de “ Δ ”) de la actuación de las empresas, proporciona numerosas indicaciones sobre la naturaleza y los atributos deseables de dichos instrumentos RSC, en línea con los objetivos de esta tesis doctoral.

Como se ha señalado, es habitual que para posibilitar la actuación de una fuerza básica sea necesario aplicar combinadamente varios instrumentos diferentes. Recíprocamente, con frecuencia, los instrumentos RSC, en tanto confieren al sistema atributos tales como

transparencia, pueden actuar como factores posibilitadores de varias fuerzas básicas. Así, los instrumentos descritos en los Capítulos 7 y 8, orientados a estandarizar la medición de la RSC y por tanto a facilitar la comparabilidad entre empresas, actúan como facilitadores o posibilitadores (son “instrumentales” en la aplicación) de diversas fuerzas, incluyendo en general las vinculadas a enfoques centrados en internalizar las externalidades.

12.3 EL DEBATE SOBRE LA VOLUNTARIEDAD DE LA RSC, LA RSC COMO FIN O COMO MEDIO. CONCEPTUALIZACIÓN COMO VÍAS DIFERENTES DE INTERVENCIÓN

En este apartado, se utiliza el modelo propuesto para el análisis de una de las grandes batallas dialécticas y de argumentación en el campo de la RSC: la discusión sobre si ésta es voluntaria u obligatoria. Esta diferencia de posición amenaza con dividir a las organizaciones en dos grupos irreconciliables (empresas-sociedad civil), porque se maneja como un principio inamovible, y ha estado en el origen de los principales desencuentros entre las partes involucradas en la RSC observados a lo largo de esta tesis.

Sin embargo, las posiciones podrían clarificarse, aumentando así la posibilidad de acuerdos sinérgicos entre las partes, si se analizan los puntos de partida que conducen a estas posiciones, si se define si el enfoque de la RSC que se está planteando es como medio o como fin. Se han observado tres enfoques posibles, tres visiones filosófico/normativas diferentes que se resumen a continuación.

a) Hay un fin general en la sociedad, dirigido a la mejora social y medioambiental, en el que no cabe la voluntariedad, y el Estado lo regula mediante mecanismos de obligado cumplimiento.

Para los defensores de este enfoque, el campo social y medioambiental no puede dejarse al albur de la voluntariedad y por tanto debería ser objeto del mecanismo de intervención, la legislación. El Estado regula las materias obligatorias. El planteamiento se reduciría a cual es la mejor forma en que el Estado debe regular. Podría decirse que a este enfoque responden parte de los esfuerzos de las organizaciones no lucrativas que

actúan en el campo de la RSC, que van dirigidos a incrementar el nivel legislativo. Su intervención fundamental no es sobre las empresas, sino sobre el gobierno (bien directamente, bien a través de su Principal, la sociedad), que es quien tiene la capacidad de regular. Esto puede contribuir a explicar la forma en la que ciertas organizaciones priorizan los ámbitos en los que consideran que su labor puede ser más eficaz; por ejemplo, centrándose en foros en los que participe el Gobierno, o bien utilizando directamente su capacidad de influencia sobre la sociedad, por comparación con la participación en foros como el de AENOR. Así mismo este enfoque de mayor regulación influye sobre el tipo de instrumentos RSC a elaborar, que serían aquellos cuyo objetivo fuese facilitar el cumplimiento de la ley o favorecer el avance de la regulación.

En el modelo propuesto, Figura 12.3, este enfoque vendría representado por la vía denominada intervención directa del Gobierno, junto con la influencia sobre éste de otros Agentes sociales, directamente o a través de su Principal.

b) La RSC adoptada como un fin en sí misma

Según este enfoque, la empresa debe aceptar, como organización social que es, que la RSC forma parte del fin que justifica su existencia. La sociedad le concede “licencia para operar” en tanto que le sirva, pero podría retirarle el permiso de actuar si con ello deteriora, por ejemplo, el medioambiente. La RSC en cuanto que contempla las necesidades de la sociedad es obligatoria en sí misma. Pero como la empresa tiene también otros fines, hay que buscar el balance con esos otros objetivos. Además, la empresa elige voluntariamente la forma de gestionar la RSC que mejor convenga a sus propias características. Sería por tanto:

- Obligatoria la aceptación de los principios de la RSC
- Voluntaria la adopción de determinado sistema de gestión de la RSC

Los defensores de este enfoque frecuentemente consideran pernicioso el enfoque (descrito en el siguiente punto) de la RSC como un medio para lograr otros fines e incluyen en la definición de la RSC el concepto de obligatoriedad.

Si bien esta postura puede inicialmente presentar un cierto atractivo, el modelo propuesto pone de manifiesto la dificultad de operativizarla en la práctica. Hasta cierto punto, este enfoque puede implantarse mediante la asunción, por parte de los principales “*powerholders*”, de unas funciones objetivo que den mayor peso a los objetivos sociales, resultando en lo que se ha denominado internalizar las externalidades. Ahora bien, la propia existencia de la RSC deriva de la observación de que, en numerosos casos, este proceso de internalización no basta para desplazar suficientemente la actuación de la empresa. Ante esta situación, los defensores de este enfoque propugnan que los decisores (los directivos) de las empresas incorporen directamente, sin necesidad de otros mecanismos, estos objetivos sociales en su toma de decisiones, en mayor medida de la que sus “*powerholders*” les impulsan a ello. Ahora bien, en tanto en cuanto los directivos son a su vez meros agentes de su Principal, esta es una postura complicada; algunos autores (Salas 2003; The Economist 2004) han apuntado el posible conflicto subyacente en la eventual decisión de algunos directivos de adoptar posturas alineadas con los principios de la RSC si con esto perjudican, por ejemplo, la rentabilidad buscada por los accionistas a los que representan.

c) La RSC adoptada voluntariamente como medio

Según este enfoque, las empresas tienen unos determinados objetivos, y adoptan voluntariamente el enfoque RSC porque, en presencia de ciertos mecanismos de mercado correctores, lo consideran un medio apropiado para la obtención de sus fines.

A lo largo de nuestra investigación se ha constatado que ésta es la postura mayoritaria de las empresas y otras organizaciones que aplican la RSC. Por ello, en las definiciones que se realizan de la RSC desde el sector empresarial se insiste en que aparezca el concepto de voluntariedad. De hecho, también en las definiciones emitidas por organismos como la Unión Europea, se destaca la voluntariedad como característica distintiva de la RSC. El planteamiento básico es el de proponer la autorregulación voluntaria frente a la aceptación de la ley.

La posición mantenida en esta tesis tras el proceso de observación y reflexión sobre la aplicación real de la RSC, es que, cuando estas posturas aparentemente irreconciliables se analizan con ayuda de un modelo como el propuesto, resulta más fácil compaginarlas o al menos objetivizar la discusión, reconduciéndola a un debate sobre qué combinación

de vías resulta más eficaz para alcanzar ciertos fines, en vez de un debate normativo sobre posturas filosóficas.

En efecto, las tres posturas pueden considerarse filosóficamente coherentes con el modelo propuesto, en el cual el Principal (la sociedad) está interesado en desplazar la actuación de la empresa hacia la denominada “Actuación corregida” para alcanzar el óptimo social, y simplemente reflejan énfasis distintos en las diferentes vías de intervención disponibles para alcanzar dicho objetivo.

Así, la primera postura apuesta por el mecanismo de intervención directa; no obstante, dada la imposibilidad en la práctica de regularlo todo y la marcada ineficiencia, en la situación de economía de mercado imperante actualmente en el mundo, de niveles regulatorios por encima de ciertos umbrales, podría considerarse lógico que incluso sus defensores más acérrimos consideraran oportuno complementar esta intervención directa con otros mecanismos orientados a los mismos fines.

Respecto a la segunda postura, es difícil objetar nada a la propuesta de asunción, por parte de los principales “*powerholders*”, de funciones objetivo que den mayor peso a los objetivos sociales. De hecho, según la teoría económica la internalización de las externalidades es, cuando es viable, la solución más eficiente a los fallos de mercado, ya que permite aprovechar todas las ventajas de eficiencia y funcionamiento automático de los mecanismos de mercado. Es, sin embargo, previsible que en la mayoría de los casos esta deseable asunción sólo se consiga parcialmente, por lo que la búsqueda del óptimo social requerirá combinar este enfoque con los otros dos. En cambio, la propuesta de que, sin el concurso de otros mecanismos, los directivos adopten formas de actuación divergentes con los objetivos de sus “*powerholders*” reviste numerosas dificultades tanto teóricas como prácticas.

En cuanto al tercer enfoque, en el que la RSC se aplica voluntariamente por parte de las empresas como un medio para conseguir sus fines de incrementar su valor, según esta investigación es el que está experimentando un desarrollo más rápido y el que presenta mayor potencial para lograr el fin que se proponían los organismos internacionales (ONU...), de elevar el nivel de RSC y posibilitar el desarrollo sostenible. Esta afirmación requiere, no obstante, algunas matizaciones. En primer lugar, igual que

incluso los más acérrimos partidarios de la intervención directa del Gobierno deberían, si realmente comparten el objetivo de avance eficiente y eficaz hacia el óptimo social, estar abiertos a compaginar la intervención directa con otros mecanismos, también los promotores de esta postura deberían reconocer el papel insustituible de la intervención del Gobierno en distintos aspectos de este proceso. Esta participación insoslayable puede materializarse tanto mediante la intervención directa en unos casos (véase la discusión posterior sobre los niveles de exigencia legales en los distintos principios), como mediante el establecimiento de las condiciones que hagan viable el funcionamiento efectivo de la autorregulación en otros casos (por ejemplo, en casos donde el mecanismo de autorregulación exige el acceso transparente a cierta información, el Gobierno puede optar por regular exigiendo dicha transparencia en vez de dar el paso siguiente y pretender regular la forma de actuación de la empresa). En segundo lugar, no debe confundirse obligatoriedad con verificabilidad. Si bien en ciertos ámbitos los instrumentos no verificables pueden ser aplicables (por ejemplo, en ciertos procesos de automejora), según lo observado en esta tesis, el funcionamiento efectivo de este enfoque de actuación descansa generalmente sobre la posibilidad efectiva de verificación.

12.4 LA RSC DE UNA ORGANIZACIÓN O SECTOR COMO UN ESTADO O GRADO DE AVANCE: EVALUACIÓN MULTIDIMENSIONAL DE LA RSC

En el modelo propuesto se ha indicado que el objetivo de la RSC es la modificación de la actuación de las empresas en la dirección de “ Δ ”, lo que lleva a definir la RSC de una empresa (o conjunto de ellas, por ejemplo un sector o país) como avance conseguido en la dirección de “ Δ ”. Esta conceptualización de la RSC conduce a la necesidad de analizar la naturaleza y componentes del cambio “ Δ ”, en los que se profundiza en este apartado.

Las observaciones realizadas a lo largo de esta tesis muestran la no viabilidad de representar la complejidad de este avance o cambio en la dirección de “ Δ ” mediante una variable binaria, que permitiría clasificar a las empresas en “socialmente responsables”

o “socialmente no responsables”, lo que lleva a considerar la RSC como un grado o estado en un momento determinado.

A su vez, este “grado de avance” está vinculado con múltiples aspectos, como indica el hecho de que todos los instrumentos orientados a medirlo lo hacen combinando de distintas formas múltiples indicadores, muy dispares entre sí. Adoptando la terminología de los constructos, podríamos decir que el constructo general “RSC” o “avance o cambio en la dirección de “ Δ ” está formado por múltiples ítems. Aceptando esta realidad, resulta sin embargo poco esclarecedor apuntar a una multiplicidad heterogénea de constituyentes, siendo deseable identificar un número acotado de constructos parciales que, en su conjunto, capturen dicha complejidad, pero cada uno de los cuales presente una “validez convergente” adecuada, esto es, una estrecha interrelación entre sus componentes (alta correlación entre los ítems que la forman) (Venkatraman y Ramanujam, 1987). Estos componentes parciales, que podrían denominarse dimensiones básicas de la RSC, deberían idealmente permitir a las partes interesadas en la RSC identificar las dimensiones básicas a lo largo de las cuales impulsar y medir el avance de la RSC, así como conocer la naturaleza de la relación existente entre ellas (naturaleza aditiva, en la que un mayor nivel en una dimensión compensa directamente un menor o nulo nivel en otra;,, naturaleza multiplicativa, en la que niveles muy bajos en cualquiera de las dimensiones prácticamente anulan el resultado, etc.).

Si bien escapa al objeto de esta tesis doctoral su contrastación estadística, que puede ser una de las líneas de investigación que la continúen, en este apartado se propone un modelo que se ha considerado útil para capturar, mediante cuatro dimensiones básicas, la esencia de lo que las distintas partes interesadas analizadas consideran incluido en la RSC:

1. Los principios RSC asumidos
2. Nivel en el cumplimiento de dichos principios
3. Procesos en los que se aplican
4. Unidades organizativas en las que se implantan

Seguidamente, se analizará cada una de estas dimensiones propuestas.

En lo referente a los principios RSC asumidos por una organización, cabe distinguir entre un conjunto “básico” o difícilmente renunciabile de principios, sobre los que existe un consenso prácticamente unánime, y un conjunto “ampliado” de principios posibles, con menor nivel de consenso y de percepción de relevancia. Así, los diez principios enunciados por la ONU e incorporados en su instrumento Pacto Mundial (ONU 2002), constituyen los principios básicos aceptados casi unánimemente; en cuanto a los principios con menor nivel de consenso y “exigibilidad” pueden citarse, como ejemplo, los de la OCDE en su Guía para Empresas Multinacionales (OCDE, 1998).

En cuanto al nivel de cumplimiento de los principios, en un momento del tiempo cada organización se encuentra en un nivel dado. Esta situación real o punto de partida se puede conocer mediante la diagnosis inicial. La empresa puede encontrarse por debajo del nivel legal exigido en su país y aún éste estar situado por debajo del social o éticamente pretendido, como se describió en el Capítulo 9, Figura 9.1. Estos niveles son en realidad formas de conceptualizar y evaluar el avance en esta dimensión.

El campo de aplicación de la RSC abarca en principio a todos los procesos de la empresa, la gobernanza, el proceso productivo... La empresa como sistema requiere que la RSC no se aplique a partes de la empresa, sino a su conjunto. Esta visión de la empresa como sistema en la RSC es más fuerte todavía que en un enfoque de gestión de la calidad, donde cabe más la aplicación parcial.

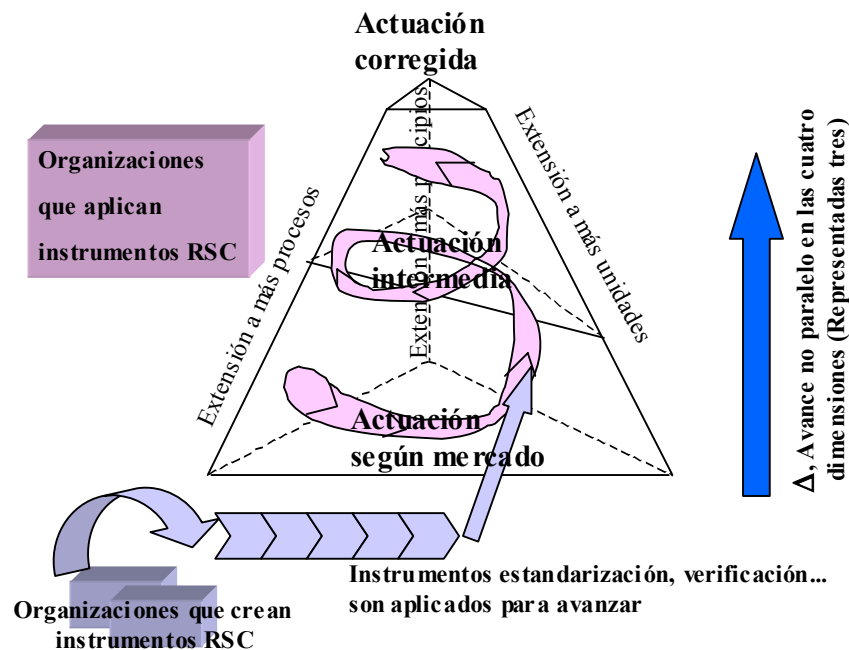
La dimensión de “Unidades organizativas” se refiere a en cuántos centros de trabajo, unidades de negocio o empresas del grupo se está aplicando la RSC. La relación entre las empresas matrices y sus unidades dependientes, en esta dimensión, es objeto de controversia. En opinión de la doctoranda, por su naturaleza, la empresa matriz asume la responsabilidad del total de las unidades organizativas controladas; no parece viable que fuese juzgada como socialmente responsable una matriz de un grupo empresarial (y la matriz tiene una estrecha conexión con la marca y con el valor en bolsa), si alguna de sus unidades dependientes no lo fuera.

En la Figura 12.4 *La RSC como un estado o grado de avance: evaluación multidimensional de la RSC*, se representa este avance multidimensional por el que la

empresa va cubriendo su distancia “ Δ ”, entre la actuación según “sólo mercado” (que conduciría a la situación A, según la figura 12.3) y la actuación corregida (que conduciría a la situación B u óptimo social).

Si bien en el modelo propuesto se consideran cuatro dimensiones, se ha optado por representar sólo tres (principios RSC asumidos, procesos en los que se aplican, unidades organizativas en que se implantan; omitiendo la cuarta, nivel de cumplimiento), como aristas ascendentes de una pirámide de base triangular, para permitir ilustrar gráficamente el avance no acompasado en cada dimensión. Así, en el nivel RSC intermedio representado en la figura (correspondiente a una actuación intermedia entre la correspondiente a mercado y la corregida), el avance en cada dimensión puede ser dispar.

Figura 12.4 La RSC como un estado o grado de avance: evaluación multidimensional de la RSC



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se ha representado, mediante una espiral, el proceso iterativo de avance mediante el cual las organizaciones que implantan la RSC, esto es, las que aplican en

sus propias organizaciones instrumentos RSC, van ascendiendo por la pirámide. Se han representado también otro tipo de organizaciones, las que crean, mediante los procesos estructurados en fases analizados en los capítulos anteriores, los distintos instrumentos (de estandarización, verificación...). Estos instrumentos, una vez desarrollados, son puestos a disposición de las organizaciones que implantan la RSC, que los aplican en las fases apropiadas de sus procesos de avance; el gráfico pretende destacar así la distinción entre las fases del proceso de desarrollo de cada instrumento RSC y las fases de implantación gradual por parte de una organización de la RSC, en cada una de las cuales puede utilizar instrumentos RSC.

En este proceso iterativo de avance es preciso resaltar la condición de la integridad, del equilibrio. Todas las dimensiones deben satisfacerse: la referida a los distintos principios, la de la profundidad con que se cumplen y las de extensión en la implantación en los procesos y en las unidades organizativas. Todos los vectores o dimensiones son necesarios, forman un conjunto integrado (vectores multiplicativos). Todos deben ser cubiertos hasta un mínimo determinado, que no puede ser compensado por el valor de otros vectores.

Una de las grandes preocupaciones de las empresas ante la definición de su estrategia RSC es la posible volatilidad del intangible que supone la RSC para las empresas, ante el riesgo de que un fallo en una cualquiera de las dimensiones indicadas (un principio que no se considera, un nivel insuficiente en un principio, un proceso en que no se aplica, una unidad organizativa que no se controla), pueda desintegrar el valor conseguido. Esta volatilidad provendría de la combinación de dos características: la relación multiplicativa entre las dimensiones y el riesgo de que, ante los ojos de ciertos observadores, el valor alcanzado en una dimensión pueda verse seriamente dañado por una carencia en un aspecto parcial de esa dimensión. Así, en este fenómeno de tomar la parte por el todo, el incumplimiento de los principios de la RSC por parte de una unidad organizativa sólo parcialmente controlable (como los proveedores de una empresa de material deportivo), podría anular el efecto de los logros conseguidos en el resto de los ámbitos. Esto es especialmente importante en sus efectos sobre la cotización de las acciones en bolsas de valores. Por ello, las empresas en sus estrategias de Reputación Corporativa (donde encuadran a la RSC) aplican sistemas de gestión del riesgo.

Así, la posición RSC alcanzada por una empresa en un momento determinado del tiempo no es definitiva, consolidada. En el camino hay movimientos de avance y retroceso del nivel conseguido, los cuales se ilustrarán con una analogía. Para dibujar la Figura 2.2 se ha utilizado una pirámide que podría ser la representación de un depósito. El depósito va llenándose con la cualidad RSC, pero, si en un determinado momento, se realiza un incumplimiento grave en alguno de los principios o procesos de la RSC (carencia parcial en una de las dimensiones o aristas), el recipiente se puede vaciar. En nuestro símil, es equivalente a una rotura en la pared, una vía por la que el depósito se vacía por completo.

El ámbito de estudio de la RSC, por tanto, considera cómo se produciría el avance en los escalones sucesivos del nivel de la RSC, pero también en cómo se producirían los descensos. Es decir, continuando con el símil del depósito, hasta qué punto es posible mantener parte del valor asociado al nivel alcanzado de RSC, si hay una rotura pequeña y cómo incidiría ésta en el descenso del nivel alcanzado. En las negociaciones sobre los instrumentos RSC (por ejemplo, en las de la norma UNE en AENOR), los grupos con posturas más radicales mantenían que una vía en la pared (incumplimiento de algún principio), produce siempre el vaciamiento; es decir la pérdida de la cualidad de RSC. (Durán, 2004).

Para conocer más sobre la cualidad y condición de integridad de la RSC es muy ilustrativo el análisis mediante su vinculación con la reputación de las organizaciones. La reputación es una variable muy estudiada, y sobre la que hay abundante doctrina, que podría aplicarse al campo de la RSC. La RSC refleja el nivel relativo del cumplimiento de una serie de principios, y todos ellos afectan a la reputación de una organización. La reputación de una organización es un recurso intangible, sobre el que se asienta gran parte de las estrategias competitivas de las empresas. La reputación es un recurso complejo, resultado de la integración de muchos recursos, pero con el condicionante de que ninguno de ellos debe faltar. Este condicionante requiere un tipo de estrategia de tratamiento o prevención de riesgo. Las estrategias de RSC planteadas por muchas organizaciones son estrategias de gestión del riesgo.

Surge en este estado de desarrollo del modelo la necesidad de la cuantificación, para determinar cuáles son los mínimos requeridos y la evaluación y control para contrastar

si se han cumplido esos mínimos. En este punto, hay una absoluta variedad de posturas entre los agentes que están interesados en el campo de la RSC, desde los que no quieren ningún tipo de evaluación, hasta los que se consideran a sí mismos los únicos evaluadores con fiabilidad. En esta parte del campo analizado de la RSC se producen grandes disensiones del tipo que podría catalogarse como político o de lucha por el poder relativo de las organizaciones.

Para salvar esta dificultad se han propuesto, por instituciones de diversos tipos (ONU, ISO, AENOR, GRI, Observatorio RSC, Agencias de *Rating*, NEF), instrumentos de medición. En general se trata de que los instrumentos sean elaborados conjuntamente por todo tipo de agentes, para que sean admitidos por las partes. Esta investigación se ha enfocado en el proceso de elaboración de los instrumentos dirigidos al avance en el estado o nivel de la RSC.

Otra cuestión que se plantea es cómo se pueden producir los avances en el nivel conjunto de la RSC. Lo primero que habrá que dilucidar es si, superado cierto nivel mínimo, los principios y su cumplimiento son ya variables independientes, o si se sigue exigiendo que el progreso sea homogéneo en todos ellos. Caben por tanto las alternativas:

1. Considerar que puede avanzarse hacia un mayor nivel en el conjunto de RSC, aunque unos vectores estén más desarrollados que otros.
2. Considerar que no se puede.

Si se puede avanzar hacia un nivel alto de RSC de forma no homogénea en sus componentes, las organizaciones pueden, tras una diagnosis de la situación, ir trazando su estrategia de avance, buscando la comunicación con los grupos de interés. Para conseguir el cambio, la innovación, lo más decisivo es disponer de opciones entre las que elegir, o sea dedicar un tiempo a la búsqueda de soluciones (March y Simon, 1987). Si el avance conseguido lo marca el nivel mínimo, la estrategia RSC de la empresa quedará marcada por la mejora de los elementos con peor valoración.

Una vez presentado en este capítulo el modelo integrado y desarrollados sus componentes fundamentales, en el Capítulo 13 se resumirán las conclusiones obtenidas en esta investigación, algunas de las cuales derivan directamente de las discusiones realizadas en cada fase mientras que otras surgen a partir de las reflexiones globales sobre el conjunto de la investigación que se han expuesto en este capítulo.

