

LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Inmaculada Freije Obregón

Profesora de estrategia empresarial, Universidad Comercial de Deusto

Introducción

El objetivo de esta comunicación es analizar cómo se incorpora la responsabilidad social de la empresa en el proceso formal de definición de la estrategia de la empresa.

Se hará referencia a la estrategia en su dimensión corporativa. Se entiende, por tanto, por definición de la estrategia la selección del área de actividad futura de la empresa, es decir, el negocio o combinación de negocios a potenciar, mantener o en los que desinvertir en el horizonte de tiempo marcado.

La adopción de una determinada estrategia no es siempre consecuencia de un proceso formal. Otra veces se deriva de la pura intuición de los gestores o de los propietarios de la empresa, se adopta sin una intencionalidad expresa (en este último caso estaríamos hablando de las llamadas estrategias emergentes (Mintzberg, 1994), se propone a la organización por parte de otras compañías que toman la iniciativa estratégica (por ejemplo, recibe una proposición de fusión o alianza), etc. Las ideas de negocio que surgen por estas otras vías pueden o no integrarse en procesos formales, según la organización y el momento.

Cualquiera que sea la forma de definición de las opciones de negocio, los planteamientos que la organización, como conjunto, y los que las personas que pueden influir en las decisiones de la empresa, como individuos, tengan sobre la responsabilidad social de la empresa, supondrán un claro efecto tanto sobre la propia aparición de las ideas como sobre las decisiones finales que se tomen.

Centrándonos ya en los sistemas formales, consideraremos las grandes etapas del proceso de definición de la estrategia empresarial que se reproducen en la Fig. 1.

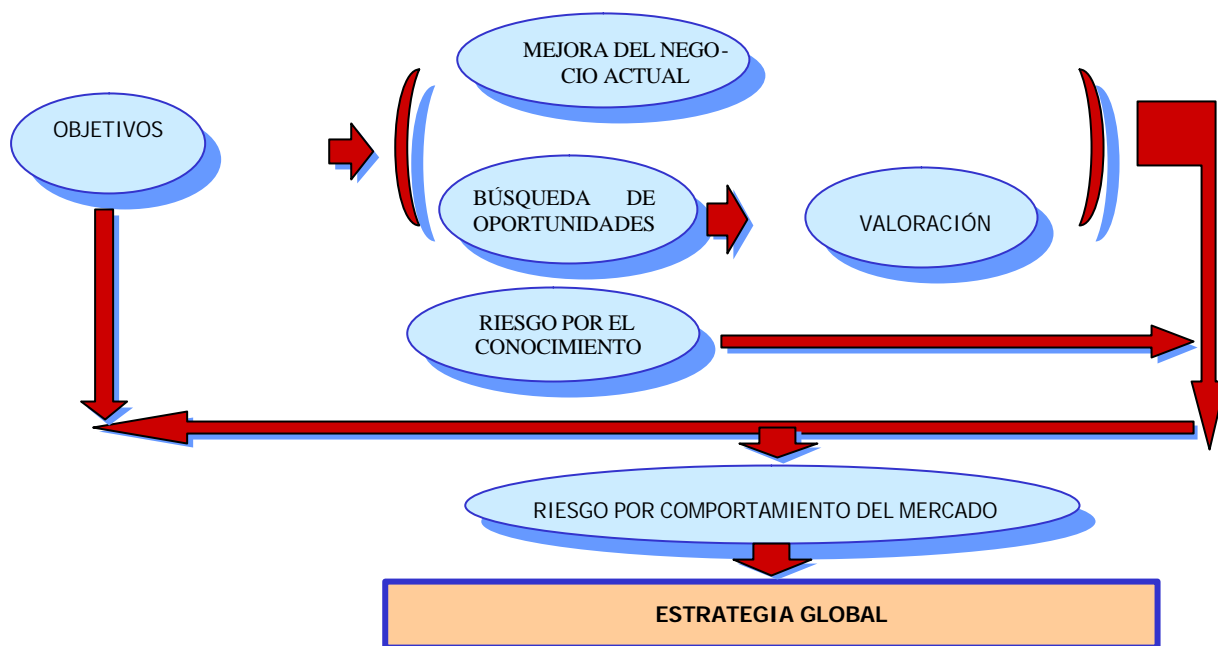


Figura 1

En dicho proceso estratégico la responsabilidad social se verá implicada en sus diversas etapas: la definición de los objetivos, la búsqueda de oportunidades, la valoración y, por último, la selección de la estrategia. A continuación, analizaremos cada una de las fases.

La responsabilidad social de la empresa en la fase de definición de los objetivos de la estrategia

El interés de una estrategia reside en su capacidad de consecución de los objetivos de la empresa, por lo que la primera etapa del proceso estratégico es siempre la definición de esos objetivos. Parece claro que antes de la toma de una decisión de negocio la empresa debería reflexionar sobre lo que pretende

Existe una larga polémica en torno a cuáles son los objetivos generales de la empresa. De manera sencilla podemos englobar las posturas en dos grandes grupos: las monistas y las pluralistas.

Las teorías monistas parten de la consideración de la existencia de un único objetivo en la empresa, que se concretaría en la maximización del beneficio. Inicialmente vienen representadas fundamentalmente por la teoría de la firma, que se basa en las preferencias de los propietarios de la empresa. Más recientemente se producen refinamientos en el planteamiento, como su conversión en maximización del valor en el mercado por parte de la moderna teoría financiera (Moreno y Renau, 1983).

En cualquier caso, la perspectiva de los objetivos se sitúa en la óptica de los accionistas o propietarios de la empresa, estableciendo sistemas distintos para su maximización. Es cierto que la mayor parte de los autores monistas no ignoran la existencia de otros grupos que también tienen capacidad de influir en el comportamiento de la empresa pero los consideran limitaciones o restricciones a la consecución del objetivo único o prioritario. La empresa precisa relacionarse con otros grupos, además de los accionistas, para desarrollar su actividad y, cómo lo haga tiene repercusiones sobre su capacidad para maximizar sus resultados a largo plazo en aras a cubrir su principal objetivo: crear el máximo valor para sus accionistas.

Esto conduce, al final, a los autores monistas a considerar, en la valoración de las estrategias de negocio, exclusivamente a los accionistas, ignorando el resto de los grupos en su medición de la consecución de objetivos. Las limitaciones deben cumplirse, pero como todo planteamiento restrictivo a menudo con un sentido de mínimos: por ejemplo, hay que cumplir la ley en la medida en que se exija, pero nunca dar un paso más allá, la responsabilidad de la empresa es ser rentable, la del Estado hacer cumplir las normas. Quizá las fundamentaciones más claras de esta postura se encuentren en los clásicos planteamientos de Friedman.

Son muchas, y de muy variadas procedencias, las críticas que se han hecho a este planteamiento monista que sitúa el objetivo en el máximo beneficio o máximo valor. Podemos distinguir, entre ellas, dos vías principales de argumentación:

1. La maximización del beneficio de los accionistas no responde a la realidad porque los intereses de los directivos en la empresa moderna no coinciden con los intereses de los propietarios. Esta corriente de pensamiento se recoge en las teorías directivistas.

El incremento de tamaño y complejidad de la empresa actual ha conducido a una atomización del accionariado con la consecuente separación entre propiedad y gestión. Tal y como puso de relieve, entre otros, Galbraith (1986, cap.XIII), el accionista pierde poder e interés en influir en los fines y el devenir de la empresa, cediéndolo a los profesionales con conocimientos en técnicas de gestión a los que este autor denominó "la tecnoestructura".

La tecnoestructura, o dirección de la organización, ejerce la gestión pero el problema es que, como grupo, posee sus propios objetivos, que pueden entrar en conflicto con los intereses de los accionistas, o al menos de algunos de ellos.¹

2. La segunda vía de argumentación contraria a los planteamientos monistas se centra en que existe una multitud de objetivos porque estos resultan de un proceso de negociación de los distintos grupos que intervienen en la empresa. Este planteamiento integra a la llamada escuela de los sistemas sociales, y por tanto a las teorías pluralistas.

El principio de maximización se sustituye por el de satisfacción y el de racionalidad por el de racionalidad limitada. Todo ello conduce a marcarse como niveles a alcanzar de cada objetivo no su máximo sino un nivel considerado satisfactorio.

¹ Un planteamiento interesante en este sentido se puede encontrar en Freije y Freije (1994, pp.: 62-65) donde se analiza el interés que diferentes grupos de accionistas pueden tener en estrategias de crecimiento de la empresa.

Las teorías pluralistas consideran que el beneficio en la empresa es fundamental; sin él la empresa simplemente no podrá mantenerse con vida en el largo plazo, pero no es el único objetivo, junto a él coexisten otros que pueden entrar en conflicto haciendo más complejo su tratamiento.

Nosotros adoptaremos esta postura, la de las teorías pluralistas desde una perspectiva estratégica. La gestión debe procurar el equilibrio en la relación con los diferentes grupos con los que la empresa interactúa en el desempeño de su actividad por lo que deberá definir políticas de actuación al respecto.

Los partícipes sociales y sus objetivos

Concebimos la empresa como una plurirrelación, un sistema social complejo compuesto por una serie de órganos que se interrelacionan entre sí y también con otros individuos y agentes externos. Son los denominados partícipes sociales, *stakeholders* en terminología inglesa² (vocablo, a menudo, importado también a los textos en lengua castellana).

Los partícipes sociales buscan cubrirse algún objetivo en su relación con la organización; a cambio, ésta les exigirá también alguna contraprestación que le va a permitir mantener la relación con otros grupos.

Los grupos de relación más frecuente con las organizaciones empresariales podemos representarlos como en la Figura 2.

² La palabra *stakeholder* apareció por primera vez en 1963 en una documentación interna del *Stanford Research Institute*. Las teorías de los partícipes sociales proponen un cambio en la definición básica de las empresas modernas pasando de la perspectiva de los accionistas a la de los partícipes sociales. (Wang y Dewhirst, 1992, p. 115)

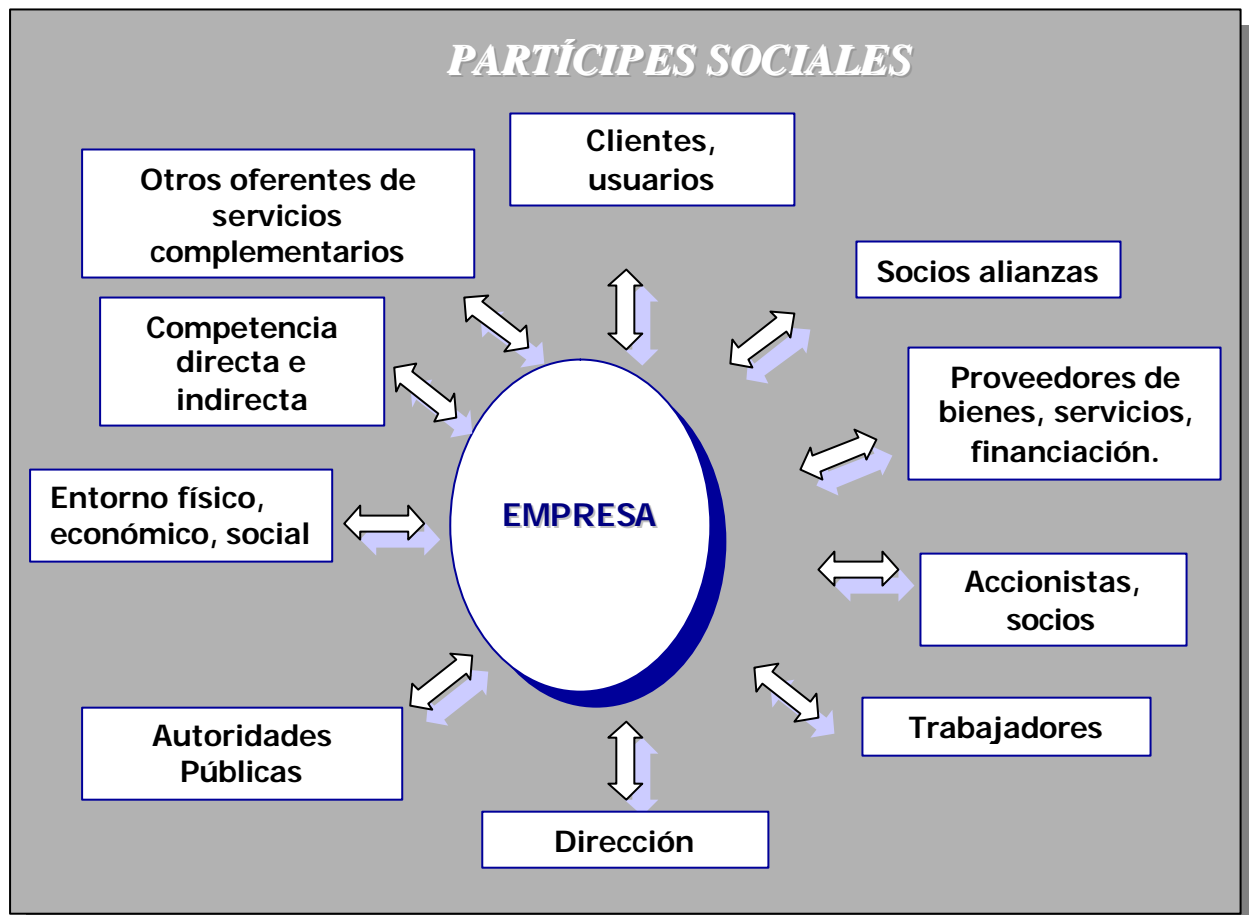


Figura 2

En todos los casos se produce una relación de doble sentido con la organización, esto es, con prestaciones y contraprestaciones. Así, por ejemplo, y simplificando, los accionistas o socios acuden a la empresa aportando patrimonio o capital y, a cambio, esperan una retribución a su inversión. Los trabajadores y la dirección entregan su trabajo y obtienen remuneraciones económicas, psicológicas y sociales. Las autoridades públicas aportan apoyos, subvenciones, infraestructuras, etc. y exigen el pago de unos impuestos, el cumplimiento de unas reglamentaciones, etc. La competencia esperará un comportamiento respetuoso, lo que, por otra parte, creará un clima que permita acuerdos o colaboraciones en el futuro. Además el desarrollo de la actividad de la organización se realiza en un determinado entorno, tanto físico como económico, humano, cultural y social al que habrá que evitar perjuicios. En resumen, la empresa afecta y se ve afectada, a su vez, por el

comportamiento de los grupos que con ella se relacionan. En el anexo 1 se indican posibles objetivos de los diferentes grupos de partícipes sociales.

En este marco hay que establecer unos criterios de relación con los partícipes sociales en el largo plazo. (Freije y Freije, 2002)

-Criterio de globalidad

La empresa debe considerar su relación con todos y cada uno de los partícipes sociales. No debe ignorarse ninguno de los grupos afectados por el comportamiento de la organización, porque a largo plazo cualquiera de ellos puede poner en peligro la supervivencia de la empresa.

De hecho la mejor garantía de la propia satisfacción de los objetivos de un grupo será la simultánea cobertura de los intereses del resto de los grupos de cuya colaboración precisa para el funcionamiento de la organización. En este sentido, y a pesar de la existencia de posibles conflictos de objetivos entre los partícipes sociales, la gestión debe buscar a largo plazo el equilibrio de intereses de todos los afectados como única posibilidad de garantizar la supervivencia de la empresa en el tiempo.

Entre los diferentes partícipes sociales habrá algunos que por su peculiar posición de poder resultarán difíciles de ignorar, pero existirán también otros que no tengan a su disposición medios de presión en favor de la cobertura de sus objetivos o que presenten históricamente una posición menos beligerante. Así nos encontramos con los que llamamos partícipes sociales silenciosos. En este punto se hace necesario recordar que a largo plazo cualquier grupo puede poner en peligro la supervivencia de una organización y, por lo tanto, la gestión debe adelantarse considerándolo y proveyéndole de una suficiente satisfacción a sus aspiraciones. En este sentido puede ser un ejemplo representativo el papel del entorno físico en el caso de empresas industriales. Durante muchos años el medio ambiente se ha comportado como un partícipe silencioso pero esta situación ha ido cambiando claramente y cabe esperar que su nivel de exigencia siga creciendo.

Otra situación a considerar es la que se produce respecto a los llamados partícipes sociales permanentes. Son los que presentan dificultades para romper su relación con la organización incluso aunque estén claramente insatisfechos de su actuación. Por ejemplo, esta situación se puede presentar en trabajadores muy especializados de edad madura que presenten dificultades para encontrar un nuevo puesto de trabajo. Aun cuando no estén satisfechos con las diferentes formas de remuneración de su trabajo por parte de la organización tendrán problemas para romper esta relación laboral e iniciar una nueva. Similar caso puede darse en accionistas minoritarios de empresas cuyas acciones no cotizan en bolsa o en clientes en mercados entorpecidos (por ejemplo, en el caso de estos últimos, porque tengan que soportar altos costes de cambio de proveedor).

La gestión debe tener presente que ningún grupo va a aguantar permanentemente una situación de insatisfacción, esperará el momento para plantear sus exigencias³ y, mientras tanto su grado de colaboración será lógicamente bajo

³ Respecto a los cambios de relación de los partícipes sociales con la empresa a lo largo del tiempo es interesante el planteamiento de Epstein (1973)

afectando negativamente a la actuación de la empresa. El peligro de ignorar o posponer excesivamente los intereses de estos grupos es especialmente claro en los grupos mas “silenciosos” o permanentes, así como en aquellos en que la relación con la empresa sea menos “directa”. Una posible agrupación según este último criterio se presenta en la Figura 2⁴. Hay que tener en cuenta el dinamismo de todos los planteamientos sociales. El poder e interés de los grupos varía a lo largo del tiempo y la empresa debe estar siempre alerta tomando posturas pro-activas.

⁴ Adoptamos la forma concéntrica utilizada por Post et al. (2002) si bien con criterios de clasificación diferentes.

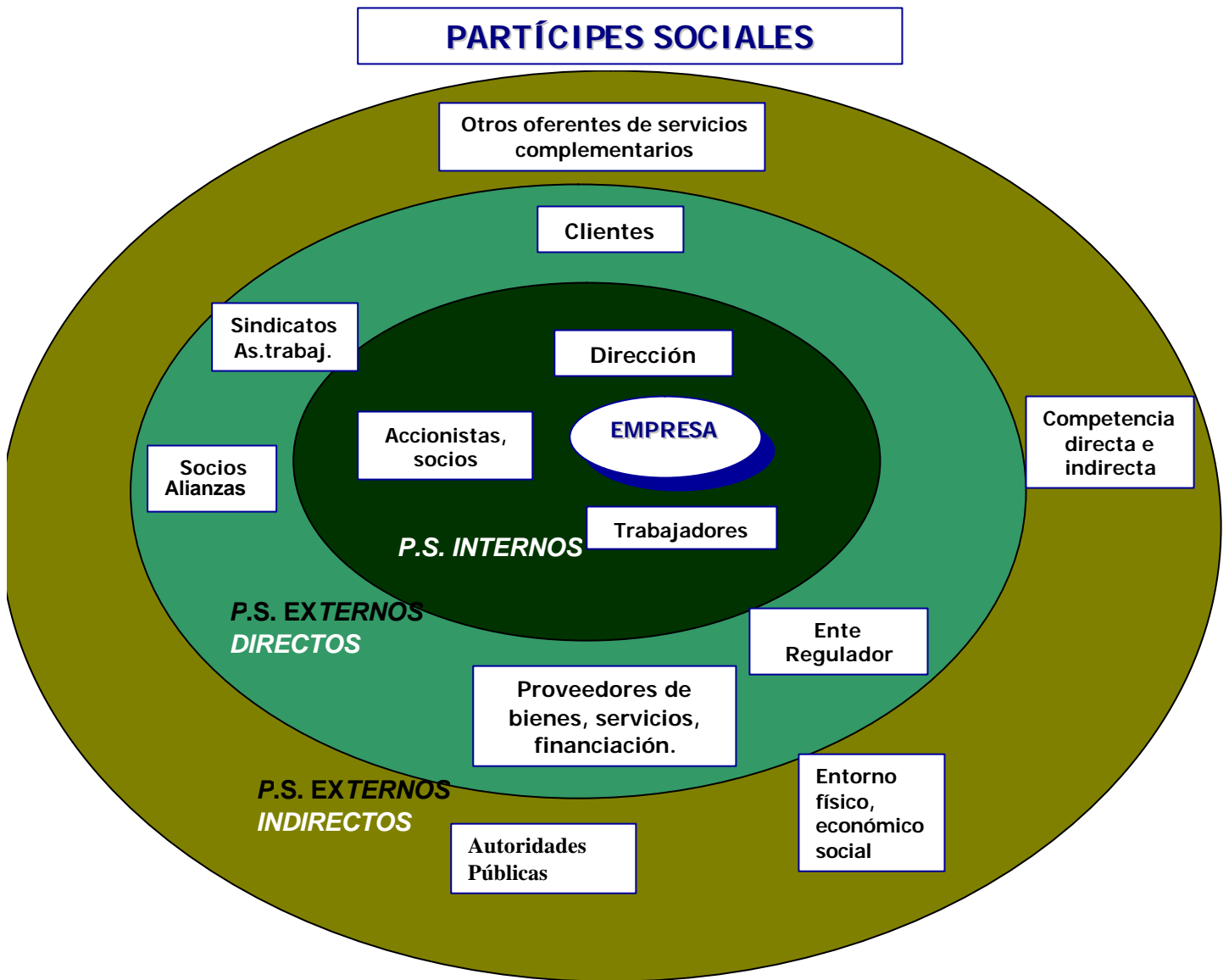


Figura 3

Como conclusión, la dirección debe estar permanentemente alerta a los intereses de los grupos afectados por el comportamiento de la organización, definiendo políticas de actuación que permitan el mantenimiento de la empresa a largo plazo.

-Criterio de mínima satisfacción

De acuerdo con el criterio de globalidad la dirección deberá hacer un esfuerzo por identificar todos los partícipes sociales así como por definir lo que esperan de su relación con la organización, pero la siguiente cuestión que se plantea es la del nivel que se deberá alcanzar en esa cobertura de objetivos. Y aquí, como apuntábamos en páginas anteriores, el viejo principio de maximización se ve sustituido por el de suficiente satisfacción.

Pero como hemos visto, la relación de la organización con los distintos grupos es muy distinta, lo que aumenta la complejidad de la definición de este criterio de mínima satisfacción. En general podemos decir que, para que cualquier partícipe social esté suficientemente satisfecho de su relación con la empresa deberá conseguir, como mínimo, lo mismo que obtendría en su posición alternativa en el mercado. Por lo tanto, buscaríamos una referencia de mercado en la cobertura de objetivos de los partícipes sociales. Así, los accionistas deberán obtener niveles de remuneración similares a los de inversiones equiparables en el mercado de inversión, los trabajadores niveles salariales también a nivel del mercado laboral, los proveedores y clientes condiciones adecuadas de prestación y contraprestación en sus respectivos mercados, etc.

Sin embargo, esto que parece bastante claro en algunas de las relaciones de la empresa con los partícipes sociales no lo es tanto respecto a otras en las que se carece de un mercado de referencia. Existen otros partícipes sociales que no tienen capacidad de intercambio con la empresa, pero se ven afectados por sus decisiones, por ejemplo la Sociedad, considerada como partícipe social, se ve afectada por el comportamiento de las empresas, en cuanto a sus efectos en el medio ambiente natural, más allá de los mínimos legales, y en otros medios ambientes, que carecen de mínimos legales como puede ser el cultural.

Los partícipes sociales que no disfrutan de capacidad de intercambio con la empresa, carecen de un mercado que ordene las consecuencias mutuas de las acciones respectivas. El mercado, cualquiera que sea, determina unas normas para la relación. Estas normas, basadas en la ley y en la costumbre, regulan los comportamientos de las partes implicadas.

Se produce además un fenómeno adicional. La inexistencia de ese mercado de relación hace que la empresa considere su actuación respecto a los partícipes sociales como resultado de un acto de voluntariedad. Los partícipes sociales que carecen de mercado interpuesto, corren el riesgo de ser considerados por la empresa como receptores de una relación graciosa por parte de aquélla, una especie de carga que voluntariamente se asume o no.

Hay razones, sin embargo, para que las compañías asuman su papel con los partícipes sociales no directos o silenciosos. Las empresas forman, como las personas, parte de la sociedad y se ven influidas por el sistema de convivencia, por lo que no les resultan ajenos los problemas sociales y humanos que pudieran presentarse. Si se aprecia, con naturalidad, que las personas tengan comportamientos de respeto, e incluso coadyuven a la solución de los problemas de la sociedad, lo mismo puede decirse de las compañías. Las empresas precisan de un ambiente adecuado para desarrollar su actividad, como las personas lo necesitan para vivir, unas y otras no pueden suponer que todo lo que no sea estrictamente particular les debe venir dado.

En este sentido, estaríamos entrando en la justificación de la Responsabilidad Social de la Empresa, desde una perspectiva más ética.

Desde una perspectiva estratégica, insistimos, la supervivencia de la empresa en el largo plazo exige la consideración de los efectos de su comportamiento sobre todos los grupos afectados, pues, en caso contrario, la insatisfacción prolongada de alguno de esos grupos podría dificultar el futuro de la empresa.

Además los partícipes sociales también son personas que pueden apreciar el comportamiento de una empresa en el terreno social o moral con consecuencias sobre su relación con las mismas. Reflejo de esto sería el llamado “marketing con causa” que apoya la diferenciación en las prestaciones sociales los productos o servicios. Sin embargo, en este último caso los objetivos sociales no entrarían en conflicto con los objetivos económicos. De la misma manera hay que pensar que así como los clientes pueden cambiar sus preferencias por motivos éticos lo mismo ocurre con otros partícipes sociales como colaboradores, empleados, accionistas, etc., lo que en definitiva va a tener efecto sobre los resultados de la empresa.

Se estará trabajando, por tanto, en la reputación, fidelización e imagen de la empresa en sus distintos mercados, o dicho de otra manera el comportamiento social responsable sería además rentable. El problema realmente se planteará cuando no lo sea, es decir, cuando exista un conflicto entre los objetivos sociales y los de otros grupos. Por ejemplo, si las inversiones para reducir el impacto ambiental son muy elevadas y además en la situación actual se cumple la legislación.

De acuerdo con lo anterior, podríamos plantearnos cómo deben las compañías orientar su relación con los partícipes sociales silenciosos. Ante la falta de mercado que regule dichas relaciones es preciso un compromiso ético. Es necesaria la definición de un sistema de valores, de principios compartidos, que sean conocidos y practicados por todos los componentes de la organización y que sean públicos, para información de todos los partícipes sociales pero sobre todo, debe existir un compromiso real con los valores compartidos. Por ejemplo, la empresa no podrá ser ajena a la actividad contraria a esos valores de proveedores con los que trabaja. La experiencia ha mostrado cómo la sociedad no admite que una empresa no sea responsable de la actuación de sus proveedores, incluso aunque jurídicamente no fuese exigible. Sirvan como ejemplo los escándalos empresariales de grandes marcas que contrataban a subcontratistas que utilizaban mano de obra infantil.

Debe advertirse que el “sistema de valores” que se defina, y que habitualmente se materializa en códigos de conducta, ha de integrarse en los propios objetivos de la empresa. Es decir que se conviertan en auténticos objetivos que se deben conseguir a través de la estrategia o estrategias correspondientes.

Para ello, además de definirse los principios éticos, deberán comunicarse adecuadamente a todos los partícipes sociales. Por ejemplo entre otras acciones, respecto al personal, esto implicará su inclusión en los procesos de formación y selección de la empresa y respecto a los proveedores la exigencia del cumplimiento del código entre los criterios de la contratación. No es necesario advertir que es mucho más importante un compromiso real con los valores compartidos, que el hecho de su publicación. Así la empresa no deberá ignorar la utilización de prácticas contrarias a sus propios valores por parte de proveedores o colaboradores como ha

ocurrido en algunos casos, como los anteriormente mencionados, para conseguir mejores condiciones de costes-productividad.

Como en cualquier objetivo el planteamiento debería incluir un sistema de control que, por un lado, garantice el cumplimiento y por otro, favorezca la mejora de la gestión. En esta línea y aunque existen todavía muchas dificultades, algunas empresas ya someten sus actividades sociales a auditorías externas.⁵

Siempre que exista una referencia “de mercado” se utilizará para marcar un elemento de comparación que fijará un mínimo de satisfacción. Cuando ésta no sea posible se buscarán criterios más amplios de comparación (por ejemplo, relaciones con algún punto de contacto de otras organizaciones como se hace con servicios públicos en monopolio) y siempre manteniendo el criterio de no perjuicio, es decir, que por lo menos la empresa no esté afectando negativamente al partícipe social con su relación.⁶

Por otro lado, es muy importante destacar que los intercambios de prestaciones y contraprestaciones entre cada grupo de partícipes sociales y la organización son muy diferentes y su mercado de referencia también lo es, por lo que no caben comparaciones entre partícipes sociales como, a menudo, se intenta especialmente partiendo de los detractores de las posturas pluralistas (véase p.ej., Argenti, 1996).

-Criterio relación comercial o perspectiva de marketing

El tercer criterio parte de la consideración de los diferentes grupos de partícipes sociales como mercados a atraer, conquistar y fidelizar de similar manera a como se actúa respecto a los mercados de clientes.

La organización precisa, para desarrollar su actividad, la colaboración de los diferentes agentes por lo que deberá garantizar a los mismos el interés de dicha relación. La situación será, por consiguiente, similar a la que se genera en mercados comerciales y el planteamiento, enfoque de marketing, también. En este sentido la organización deberá hacer un esfuerzo por cubrir los siguientes pasos:

-Analizar las necesidades que los diferentes grupos de partícipes sociales se pueden querer cubrir a través de su relación con la empresa. Como en todo análisis de este tipo la concreción nos llevará a la detección de segmentos. Un segmento del mercado está compuesto por un grupo que manifiesta un comportamiento homogéneo entre sí y diferente del de otros grupos o segmentos. Piénsese en el partícipe social que hemos denominado sociedad en general. El intento de definición de sus objetivos nos llevará necesariamente a la fragmentación en grupos diferentes entre ellos y con similitudes dentro del segmento: colectivos más sensibles a efectos medioambientales, otros más preocupados por los económicos, otros por el apoyo a colectivos marginados, etc.

⁵ Este tema está ganando interés crecientemente hasta el punto de que se está iniciando la definición de estándares y acreditaciones en auditoría social que indican un resurgimiento de la contabilidad y los informes sociales de las empresas. Hess et al. (2002).

⁶ Lo que parece claro es que, en todo caso, no causar perjuicios “va mucho más allá de cumplir los requisitos legales en cuanto a medio ambiente, condiciones de empleo, relaciones con la comunidad y ética. La ley siempre queda rezagada con respecto a las mejores prácticas” como afirma Handy (2003).

-Definir una respuesta a cada grupo. Una vez detectadas las necesidades, la organización debe establecer la forma de cobertura de las mismas. De la misma manera que el planteamiento comercial posterior a la determinación de las necesidades que los clientes actuales o potenciales se pretenden cubrir, consistiría en la definición de un producto o servicio capaz de dar una respuesta suficientemente competitiva; respecto a los demás grupos de partícipes, también habrá que diseñar la forma en que la organización cubrirá sus objetivos. Así, por ejemplo, se pueden diseñar acciones sociales para minimizar el impacto ambiental, iniciativas de marketing con causa, etc.

-Por último, poner en conocimiento y al alcance de cada grupo la respuesta diseñada. El paralelismo con el planteamiento de marketing vendría dado por lo que, en esa terminología, se denomina “acercar física y psicológicamente el producto o servicio”. No basta con diseñar el producto, también hay que establecer cómo se va a hacer llegar físicamente al mercado, es decir, cómo va a acceder el cliente a él y cómo se va a dar a conocer. Estos dos aspectos, fundamentales en la comercialización de un producto o servicio, deberán considerarse también en las relaciones con el resto de partícipes sociales.

Además, como ya se ha indicado antes, este planteamiento ha de ser siempre dinámico ya que los sistemas sociales están en continuo cambio. Por lo tanto, la gestión debe estar continuamente equilibrando los intereses de los diferentes grupos como mejor garantía de permanencia de la vida de la organización a largo plazo.

Por último respecto a los objetivos vamos a hacer una breve referencia a la misión. Es frecuente encontrar tanto en la literatura de gestión como en la práctica empresarial, la definición de la misión de la empresa considerada como el primer nivel de los objetivos. La misión es una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. De esta manera la definición de la misión sirve para situar el contexto de la organización en que se tomarán las decisiones estratégicas. Supone un punto de partida que puede ser interesante porque además ayuda a comunicar los objetivos y la filosofía de la organización a los agentes implicados pudiendo mejorar su implementación así como la relación entre los partícipes sociales. El primer requisito para que la misión de una organización sea compartida es su definición y puesta en conocimiento de los afectados. No existe, sin embargo, acuerdo sobre los componentes que debe incorporar la definición de la misión; ha habido muchas propuestas (Morris, 1996).

En nuestra opinión, y aunque paradójicamente se considere la definición de la misión como el primer nivel, su concreción (de cara fundamentalmente a su transmisión) será más sencilla una vez se haya avanzado en la definición de los objetivos generales o de largo plazo de la organización.

La responsabilidad social de la empresa en la fase de búsqueda de oportunidades de negocio

Una vez establecidos los objetivos de la empresa, habrá que definir las estrategias para conseguirlos. En esta fase de búsqueda de oportunidades de negocio, dentro del proceso estratégico no se produce la valoración de dichas estrategias pero lógicamente, se buscarán estrategias, por un lado, viables y, por otro, que parezcan

plausibles, lo que implica la consideración de los objetivos perseguidos con dos perspectivas diferentes.

En primer lugar, se deberán considerar los límites mínimos que garanticen el equilibrio preciso para la supervivencia de la empresa a largo plazo. Se rechazarán, sin pasar por tanto a la fase de valoración, las estrategias que sobrepasen esos límites en sus efectos sociales. Se trata de una primera criba similar a la que se realiza al rechazar negocios que no parecen viables económicamente. Los negocios que presentan dificultades en el ámbito social, se considerarán de dudosa viabilidad social y se rechazarían en este momento previo de identificación de oportunidades de la misma manera que se rechazarán negocios con bajo potencial de resultados económico-financieros.

En el planteamiento que hacíamos anteriormente, las razones pueden ser éticas o estratégicas. Pueden existir negocios legales pero que determinados colectivos consideren poco éticos. Si los propietarios están concentrados, por ejemplo, en empresas familiares, la decisión se podría tomar por razones éticas más fácilmente.

Si la empresa presenta dispersión de accionistas la razón podría ser estratégica, para evitar posibles problemas de viabilidad social en el futuro. Cambios en la opinión pública pueden traer consecuencias desfavorables en la imagen de la empresa por su participación en dichas actividades. Este problema puede afectar, de nuevo, no sólo a los clientes sino a todos los partícipes sociales: accionistas, trabajadores, proveedores, autoridades públicas, empresas colaboradoras, etc. Además, reconducir este tipo de situaciones suele requerir esfuerzos económicos muy importantes en comunicación a los mercados y, en ocasiones, pérdida de credibilidad de los mensajes de difícil recuperación.

En segundo lugar, se pueden buscar oportunidades de negocio con origen en la responsabilidad social de la empresa, bien por ser fuente de ventajas competitivas en determinados segmentos del mercado o por ser el germen de capacidades distintivas.

Ya hemos comentado anteriormente que, en estos casos, la consecución de los objetivos sociales no entra en conflicto sino que, por el contrario, apoya la obtención de otros logros económicos.

El caso más claro sería la utilización del “marketing con causa” como una forma de segmentación del mercado. Se identifican segmentos del mercado sensibles al comportamiento social de la empresa hasta el punto que dicho comportamiento se convierte en un elemento diferenciador. El cliente prefiere comprar la marca que le ofrece prestaciones sociales. Incluso en muchas ocasiones, y como ocurre en otras formas de diferenciación, puede estar dispuesto a pagar algo más por esas prestaciones sociales. Este planteamiento se ha extendido bastante en los últimos años en la forma de aportaciones directas al tercer mundo, ONGs, etc.

Una estrategia de este tipo podría estar guiada por razones exclusivamente económicas si existiese en el mercado un segmento que valora claramente las prestaciones sociales y con un tamaño suficiente para que la estrategia sea rentable.

Habitualmente, la valoración será más amplia y compleja, mezclándose resultados económicos, cuantitativos y cualitativos, con otros puramente sociales. Así el lanzamiento de una campaña de apoyo social relacionado directamente con el producto, del tipo de “por cada unidad de producto X que usted compra, enviamos

al Tercer mundo... o aportamos a la ONG Y⁷, tendrá un efecto en las ventas del producto X pero también tendrá consecuencias en la imagen de la empresa en los distintos mercados: clientes, trabajadores, accionistas etc. de más difícil estimación y así mismo cubre objetivos sociales ya que supone una acción social de la empresa. A menudo ocurrirá que la valoración únicamente de los incrementos de ventas previstos no justifique la estrategia que sí podría seleccionarse, por otro lado, considerando el resto de efectos.

Algunos consideran que al existir interés económico en estas políticas se convierten en espurias. Muy al contrario, en nuestra opinión, los planteamientos empresariales ponen siempre en juego a agentes diferentes con intereses también muy distintos y la cobertura de esta variedad de objetivos es lo que les da sentido y favorece su permanencia en el tiempo. En la medida en que las empresas identifiquen interés económico en sus actuaciones con efectos filantrópicos, el dinamismo y el esfuerzo en este campo crecerá notablemente, lo que tendrá un efecto multiplicador en el ámbito social. Existe bastante acuerdo sobre la relación entre eficiencia y empresa, en primer lugar, y por otra parte, sobre la mayor permanencia de las actuaciones de interés mutuo (también llamadas *win-win* o juegos de suma positiva). Además este tipo de situaciones evita el problema de falta de capacitación social de las empresas, que es uno de los argumentos clásicos contra la intervención social activa de la empresa.

Otro tema distinto será el de las acciones sociales en las que la empresa no tiene ninguna capacidad especial. En este caso las únicas ventajas posibles en eficiencia vendrían de la mejor disponibilidad de recursos y conocimientos para la selección y control de las acciones sociales respecto a donantes individuales. Es claro que los mejores resultados se conseguirán si la empresa puede aportar valor en sus intervenciones filantrópicas. En este sentido, Porter y Kramer (2002) indican como mejor camino la filantropía orientada a mejorar el contexto competitivo, que cubrirá (aunque, a veces, a muy largo plazo) tanto intereses sociales como empresariales y además animan a buscar socios en actividades filantrópicas interesantes para un cluster (pe. apoyo a instituciones u otras formas de intervención en áreas de formación cruciales para la empresa)

Es importante destacar que existen muchas actuaciones que se incluirían dentro del campo de la responsabilidad social de la empresa y que supondrán respuestas en el área de la gestión de los partícipes sociales pero que se integran en el ámbito organizativo u operativo y, no tanto en el estratégico⁸. Esta es la razón por la que no vamos a tratarlos. En este momento se trataría de buscar nuevas oportunidades de negocio.

La responsabilidad social en las etapas de valoración y selección entre alternativas estratégicas

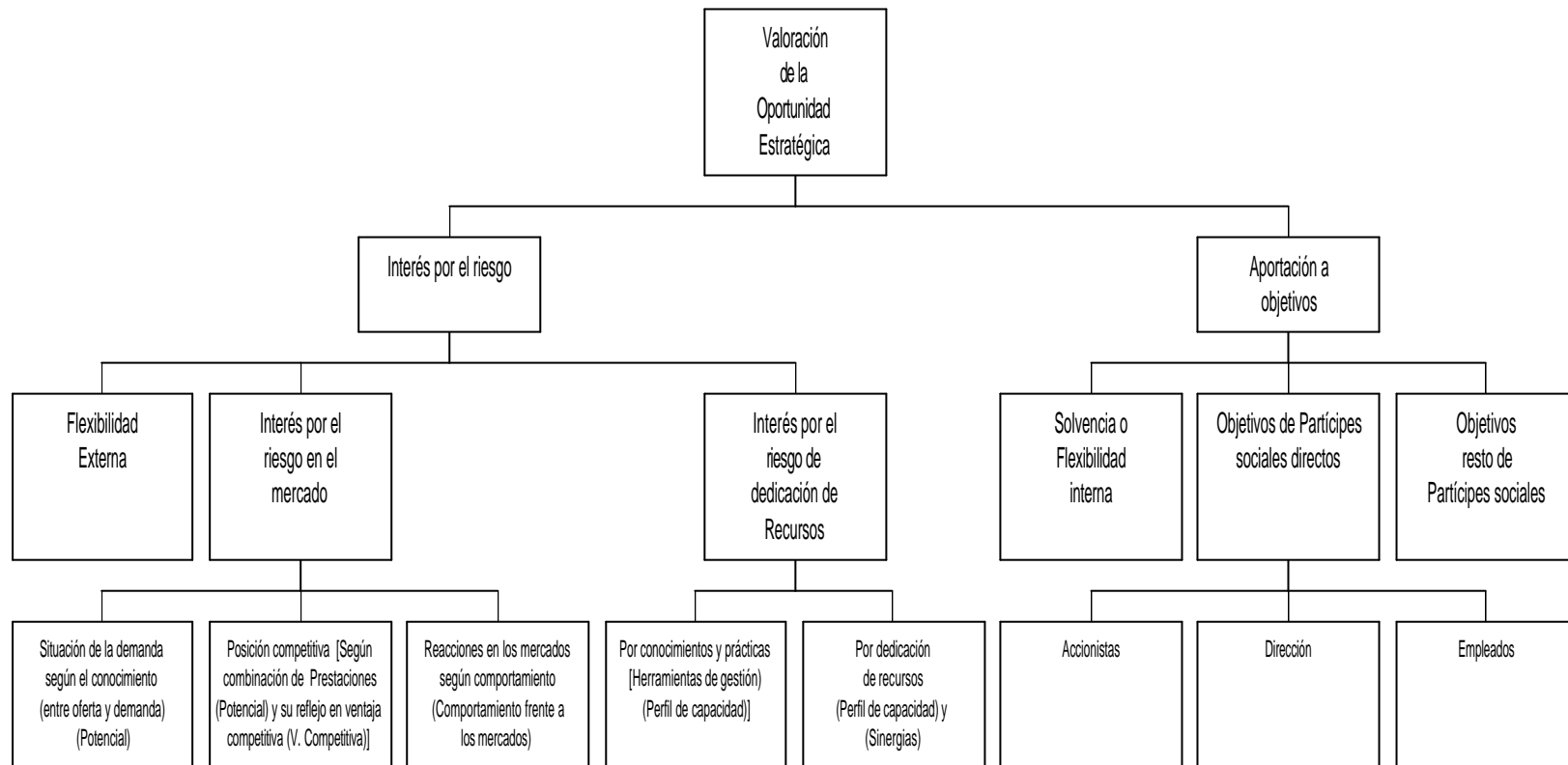
La valoración de las estrategias de negocio implica el análisis de su comportamiento en la consecución de los distintos objetivos de la empresa.

⁷ Casos de acción social en España se pueden encontrar por ejemplo en Gissera et al (2000).

⁸ Recuérdese la definición de estrategia en su dimensión corporativa que hacíamos al principio.

Previamente se deberá analizar cada una de las alternativas estratégicas en profundidad: su potencial de mercado (situación de la oferta y la demanda y evolución esperada, segmentos del mercado, posible combinación de prestaciones, etc.), perfil de capacidad (identificación de los recursos, capacidades y herramientas de gestión precisos así como de su forma de acceso), sinergias con las actuales actividades de la empresa, ventaja competitiva y análisis de la competencia. En este proceso el mayor conocimiento puede poner de relieve dificultades insalvables que recomienden desechar la estrategia

Con las oportunidades que queden vivas en las fases anteriores será necesario realizar ya una selección. Para ello se valorarán las opciones en función de su aportación a objetivos e interés por el riesgo que entraña, sus componentes se recogen en la figura 4.



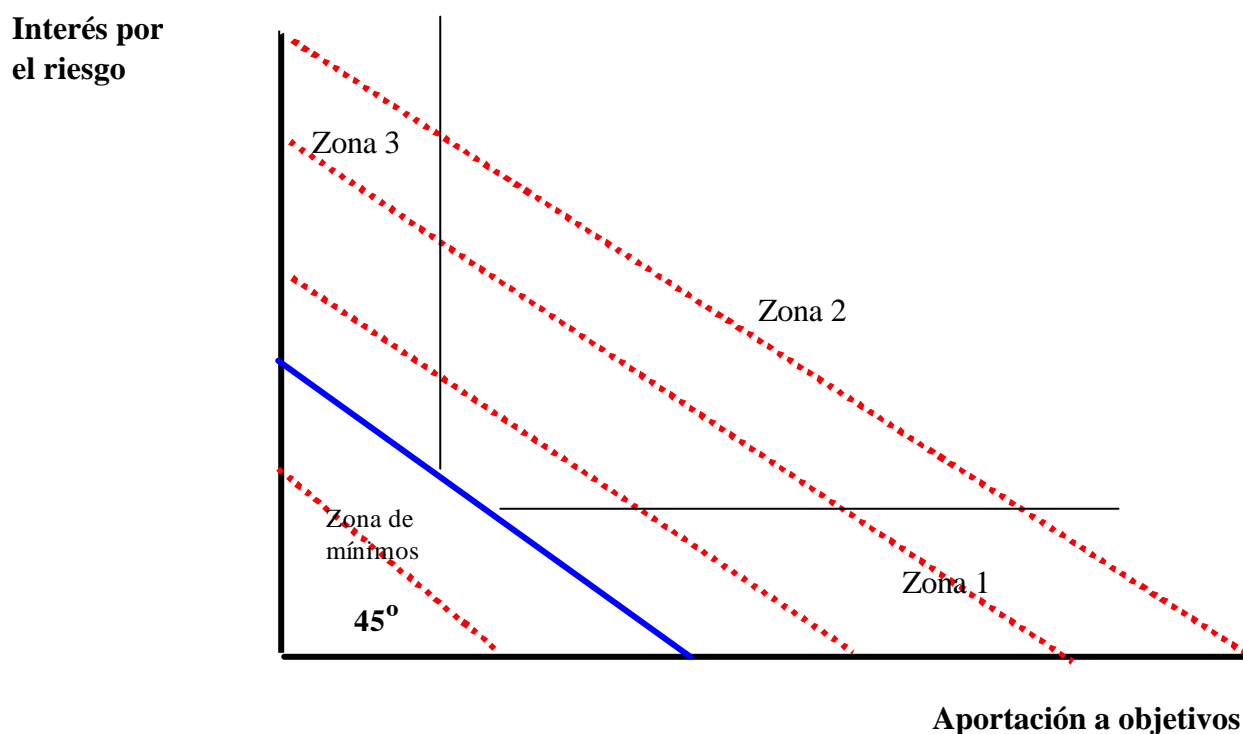
Fuente: Freije, A. e I. (2002, p. 305).

Figura 4

Las valoraciones que se deben recoger presentan el problema de su heterogeneidad: algunas son cuantitativas (además de naturaleza y plazo distintos) mientras que otras son cualitativas (también muy diferentes). Una forma sencilla de tratar este problema es convertir todas las valoraciones en atributos (o valoraciones cualitativas) a través de una escala de puntuación que puede ser numérica o simplemente enunciativa (por ejemplo, posición Muy Buena, Buena, Media, Mala o Muy Mala). A medida que se van acumulando valoraciones la utilización de escalas numéricas valoradas en puntos simplificará el proceso.

Otro aspecto importante es que no todos los elementos que influyen en la selección tienen la misma importancia. La empresa deberá definir unos pesos relativos para los diferentes aspectos. Esta ponderación será particular de cada organización y momento, en función de sus partícipes sociales, su historia, etc.

A partir de aquí las diferentes oportunidades, analizadas y valoradas de acuerdo con los anteriores criterios se podrán representar en dos ejes de coordenadas: aportación a objetivos e interés por el riesgo (este último de valoración inversa ya que a mayor riesgo menor interés) tal y como se representa en la Figura 5.



Fuente: Freije, A. e I. (2002, p. 308).

Figura 5

Destacando más concretamente el papel de la responsabilidad social de la empresa en esta etapa. En primer lugar, marcará un elemento que configura la zona de mínimos. Si en la criba realizada en la búsqueda de oportunidades anteriormente señalada, no se han desechado oportunidades que están por debajo de los mínimos sociales admitidos, se rechazarían en este momento. La razón de que no se haya eliminado hasta este momento dicha alternativa puede estar en que el mayor conocimiento de la misma se ha obtenido en el proceso de análisis.

En segundo lugar, la contribución de la oportunidad a los objetivos sociales se recogerá en el eje de aportación a objetivos con el resto de objetivos. Su peso en el total dependerá de la importancia relativa que se le dé en cada organización, como antes señalábamos.

La consideración de los objetivos y sus límites conducirá a la aparición de los conflictos entre los diversos objetivos. Unas estrategias supondrán una aportación mayor a unos objetivos y/o grupos mientras que otras resultarán más interesantes en otros aspectos. El equilibrio necesario será la difícil tarea que la gestión deberá realizar para mantener el interés de todos.

La herramienta de valoración presentada ayuda en la selección pero seguirán quedando en similar valoración conjunta, misma zona oblicua de interés total, y especialmente dentro de la Zona 2, alternativas de diferentes combinaciones en sus aportaciones a objetivos y riesgo. La última decisión incorporará necesariamente aspectos de urgencia, oportunidad, etc. (por ejemplo, oportunidades con mayores potenciales y riesgo junto con otras con menor riesgo pero también menos brillantes) para definir una posible combinación y secuencia que integrará la estrategia global.

Por ejemplo, consideremos la situación representada en la figura 6.

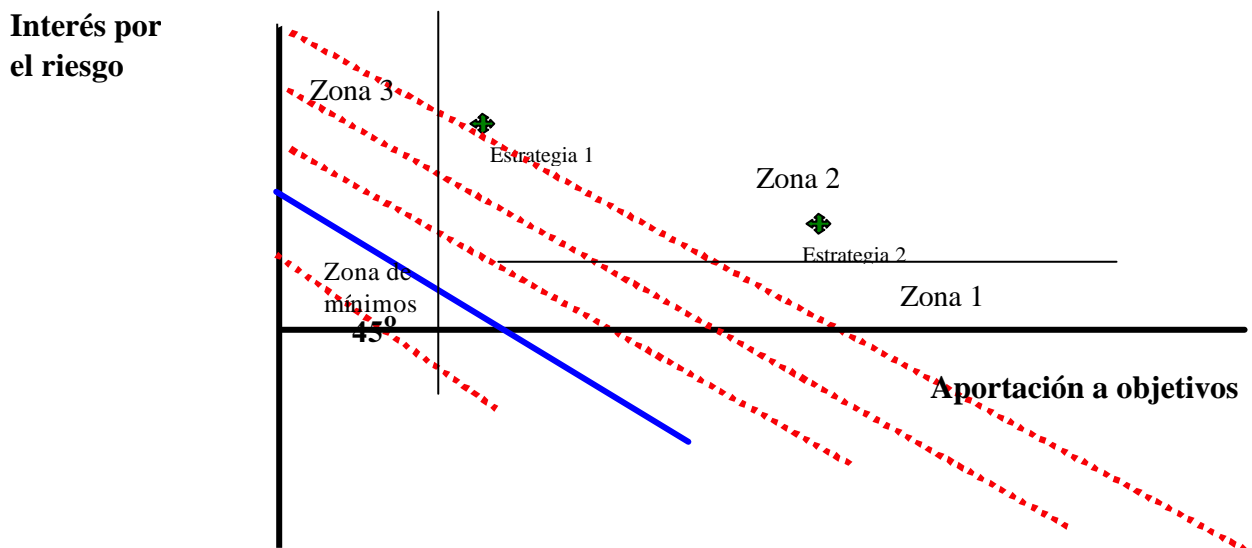


Figura 6

Las estrategias 1 y 2 quedan situadas ambas en la zona 2 porque su combinación interés por el riesgo - aportación a objetivos es similar en su valoración

⁹ Las combinaciones con estrategias de las Zonas 1 (prometedoras pero de alto riesgo, p.ej., innovaciones) y Zona 3 (bajo riesgo pero pobre potencial de resultados, p.ej., mercados muy saturados) se corresponden con planteamientos estrictamente estratégicos.

conjunta. Ahora bien así como la estrategia 1 obtiene esa posición por su bajo riesgo relativo a pesar de una menor aportación a objetivos, lo contrario ocurre con la estrategia 2, cuyo alto riesgo se ve compensado por su alto potencial de consecución de objetivos. Es claro que, en la medida de lo posible a la empresa le interesarían combinaciones de ambas estrategias para lograr niveles tolerables en ambos aspectos: riesgos y objetivos.

En este planteamiento los objetivos sociales quedan incluidos entre el resto de objetivos de la empresa. Para un mayor detalle de los mismos podríamos aplicar el mismo esquema, donde la valoración del eje de abscisas: aportación a objetivos se obtendría a su vez de las aportaciones a objetivos económicos y sociales. (Figura 7).

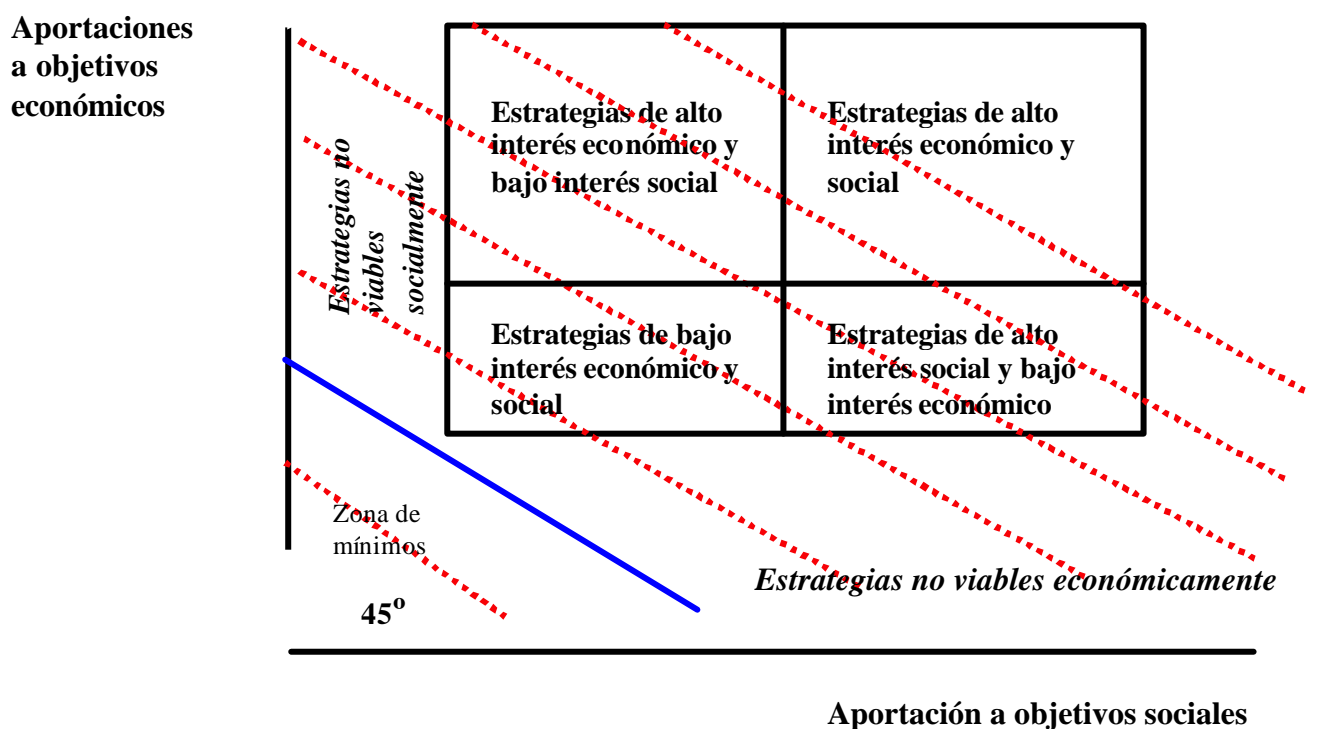


Figura 7

De acuerdo con los planteamientos anteriores las estrategias serán más valoradas cuanto mayor sea su interés en todos los aspectos, tanto el social como el económico. De la misma manera serán válidas combinaciones de alternativas de menor interés económico con mayor interés social junto con otras de mayor interés económico pero más pobres en resultados sociales. En todo caso, se deberá garantizar el cumplimiento de unos mínimos que indican su viabilidad económica y social.

Conclusión

De todo lo anterior podemos observar con claridad que la responsabilidad social de la empresa está inmersa en las diferentes fases del proceso estratégico de una empresa.

En primer lugar, en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, donde hay que fijar los objetivos sociales que la empresa persigue cubrir a través de la estrategia. En segundo lugar, en la búsqueda de oportunidades de negocio, identificando alternativas en las que el interés económico vaya unido al social, por ejemplo, a través de diferenciación en prestaciones sociales; o bien simplemente considerando opciones viables socialmente en el largo plazo. Por último, en la etapa de valoración y selección, las estrategias se evalúan y comparan para elegir las más interesantes. Su interés depende de su aportación a los objetivos de la empresa, entre ellos los sociales. En todo caso, toda estrategia debe cubrir unos mínimos en los diferentes criterios de evaluación, sean objetivos económico, sociales o riesgo.

Pero los objetivos no sólo servirán para guiar el comportamiento de la empresa en el proceso de elección de la estrategia sino en su puesta en práctica y, posteriormente, en el control de los resultados.

Bibliografía

- Argenti, J.: "Are you a stakeholder?", *Strategy*, Octubre, 1996, p.7.
- Epstein, E.M.: "Dimensions of Corporate Power (1)", *California Management Review*, 16/2, 1973, pp. 9-23.
- Freije Uriarte, A. y Freije Obregón, I., *Estrategia empresarial con método*. Editorial Desclée de Brouwer, S.A., Bilbao, 2002.
- Freije Uriarte, A. y Freije Obregón, I., *Estrategia y políticas de empresa*. Ed. Deusto, Bilbao, 1994, 4ª edición.
- Galbraith, J. K., *El nuevo estado industrial*. Ed. Orbis, Barcelona, 1986.
- Gismera Tierno, L. y Vaquero Lafuente, M. E., "La responsabilidad social de la empresa en España: La acción social", *Papeles de ética, economía y dirección*, nº 5, 2000, pp. 105-113.
- Handy, C., "El papel de la empresa en la sociedad actual", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 12, 2003, pp. 38-45.
- Hess, D. y Ragoovsky, T. W., "The next wave of corporate community involvement:: corporate social initiatives", *California Management Review*, vol. 44, nº 2, invierno 2002.
- Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N. J., 1994.
- Moreno, M. C. y Renau, J. J., "La problemática de los objetivos de la empresa: un análisis de la misma", *Quaderns de Treball* (6). Universitat Valencia, Valencia, 1983.
- Morris, R., "Developing a mission for a diversified company", *Long Range Planning*, Vol.29, nº 1, 1996, pp.103-115.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R., "La filantropía empresarial como ventaja competitiva", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 12, 2003, pp. 6-31.
- Post, J. E. y S. Sachs, "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, vol. 45, nº 1, 2002.
- Wang, J. y Dewhirst, H. D., "Board of directors and stakeholder orientation", *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, pp. 115-123.

Anexo 1. Posibles objetivos de los partícipes sociales

PARTICIPES SOCIALES	OBJETIVOS
ACCIONISTAS	Rentabilidad Total, creación de valor. Riesgo, flexibilidad. Liquidez. Control y capacidad de decisión. Información completa, accesible y actualizada.
DIRECCION	Retribución económica. Crecimiento, promoción, perspectiva de carrera, valoración social. Dimensión psicológica: tensión. Estabilidad y seguridad de empleo. Ventajas sociales: planes de pensiones, seguros, etc. Efectos del trabajo en el tiempo de ocio: jornada, descansos, desplazamientos, ...
TRABAJADORES	Retribución económica. Promoción. Formación. Dimensión física del trabajo (seguridad e higiene) Dimensión psicológica: monotonía, tensión, ... Estabilidad y seguridad de empleo. Ventajas sociales: planes de pensiones, seguros, etc. Información y participación. Efectos del trabajo en el tiempo de ocio: jornada, descansos, desplazamientos, ...
CLIENTES	Prestaciones físico-técnicas. Prestaciones económicas. Prestaciones comerciales. Prestaciones financieras. Prestaciones psicológicas. Prestaciones sociales.
PROVEEDORES	Flexibilidad de aprovisionamientos. Relación calidad-precio (eficiencia) Condiciones financieras
AUTORIDADES PUBLICAS	Impuestos. Legislación y reglamentación en general. Apoyo a las políticas públicas.
ENTORNO	Desarrollo socioeconómico (Valor Añadido, empleo, compras locales,...) Efectos medio ambientales (Contaminación, ahorro energético, ...) Ética Respeto a la cultura Contribución a la ciencia y desarrollo tecnológico (productos, procesos, ...) Apoyo a colectivos desfavorecidos
COMPETENCIA	Respeto a la libre competencia. Alianzas o acuerdos de colaboración: publicidad sectorial, compras en común, agrupaciones comerciales sectoriales, etc. Comportamiento ético. Complementariedad
OFERENTES DE SERVICIOS COMPLEMENT.	Alianzas o acuerdos de colaboración para promociones conjuntas