

---

# Fines de la empresa y responsabilidad social

---

PID\_00248725

José María López de Pedro

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019  
© José María López de Pedro  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Diseño: Manel Andreu  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Depósito legal: B-3.563-2019

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>1. Fines de la empresa</b> .....	7
1.1. La misión de la empresa .....	7
1.2. Los propósitos de la empresa .....	9
1.3. Los objetivos de la empresa .....	10
<b>2. Responsabilidad social de la empresa</b> .....	12
2.1. La teoría clásica del accionista .....	14
2.2. La teoría de <i>stakeholders</i> .....	16
2.3. La teoría del valor compartido .....	19
2.4. El marco institucional para la CSR: el sistema capitalista .....	22
<b>Bibliografía</b> .....	25



## Introducción

Las empresas son actores sociales muy polivalentes, que pueden orientarse alternativamente a conseguir un rango muy amplio de metas. Además, y tal como argumentábamos en el módulo «Naturaleza y concepto de la organización», sus acciones ejercen una gran influencia en las condiciones de vida de muchas personas. Por estas razones, es importante que los directivos delimiten con cuidado cuáles van a ser sus fines y responsabilidades, antes incluso de formular la estrategia.

En relación con los fines, existe una cierta confusión que afecta tanto a los términos empleados como a su contenido. Así, no resulta extraño encontrar en la literatura sobre estrategia, o en los documentos generados por las propias empresas, términos tan variados como *fines*, *visión*, *metas*, *misión*, *propósitos*, *valores* o *principios*, que se emplean de una manera recurrente y sin precisar antes su significado. Para evitar este tipo de confusión, proponemos usar tres conceptos (*misión*, *propósitos* y *objetivos*), a los que intentaremos dotar de un significado bien preciso.

Respecto a las responsabilidades, la situación no resulta más clara. A lo largo de los años se ha ido desarrollando una larga lista de conceptos, enfoques y teorías, que han tratado de ofrecer luz sobre las responsabilidades que deben asumir las empresas y, en consecuencia, sus directivos. Esta proliferación ha enriquecido el debate, pero ha hecho que sea más difícil presentar a los directivos unas pautas claras que los orienten a la hora de precisar sus responsabilidades. Entre un enfoque, por ejemplo, kantiano de la responsabilidad y otro basado en la ética del cuidado (*care theory*) existen diferencias ideológicas y prácticas que son muy difíciles de conciliar. Esta situación, sin embargo, no debe llevarnos al desánimo, ni a aceptar un relativismo que serviría para justificar cualquier opción. En la segunda parte de este módulo presentaremos los enfoques sobre la responsabilidad de la empresa que son, a nuestro juicio, más relevantes, y que deben ayudar a los directivos a definir sus compromisos en el contexto actual de los negocios.



## 1. Fines de la empresa

### 1.1. La misión de la empresa

La misión de una organización representa, de un modo general, su identidad y personalidad en el momento actual y de cara al futuro. La misión de cualquier empresa se define por sus altos directivos en respuesta a las preguntas de ¿qué es lo que hacemos y somos en la actualidad? y ¿qué es lo que queremos llegar a hacer y ser en un futuro a largo plazo? A primera vista, estas preguntas pueden parecer triviales, casi innecesarias, pero en el ámbito actual de los negocios son dos de las cuestiones más relevantes que deben plantearse los altos directivos de cualquier empresa.

Al expresar la identidad de una empresa, la misión se relaciona de manera directa con el sistema de valores y creencias que forman su cultura. La manera concreta como se defina una misión puede estar fuertemente influida por la cultura que tenga la empresa. Pero a su vez, la misión de la empresa ejerce su influencia sobre la cultura, en la medida en que ayuda a definirla, a difundirla hacia diversos actores –dentro y fuera de la empresa– y a modificarla o sustituirla. Se da así entre la misión y la cultura organizativa una relación dinámica de mutua influencia que ya mencionábamos –con carácter general, y para todos los elementos de la organización– en el apartado 1 del módulo «Naturaleza y concepto de la organización».

En general, la misión de una empresa tiende a ser estable en el tiempo, pero debe evolucionar al tiempo que lo hacen el resto de los elementos que conforman la organización. Los cambios en el entorno externo o en el interior de la empresa (cambia la cultura organizativa, se renueva la alta dirección, etc.) pueden provocar que la misión de la empresa sea replanteada, modificada o sustituida por otra.

La misión expresa la identidad organizativa proyectada en el presente y a la vez sobre el futuro. Por este motivo, y desde un punto de vista más práctico, es importante que la misión no solo sea conocida por todas las personas que trabajan en la empresa, sino que además es importante que esas personas la interioricen y la hagan patente en sus decisiones. La misión sirve así a los miembros de la empresa como una guía que debe orientarlos en sus decisiones, pero además debe servirles como un elemento para reforzar su identificación con la empresa, contribuyendo de esta manera a mejorar la cohesión social del

grupo. Si la misión es conocida y aceptada por todos, o casi todos los miembros, las decisiones del grupo serán altamente coherentes y sus miembros se sentirán muy cohesionados.

Andrew Campbell y Kiran Tawadey afirmaban en *Mission and Business Philosophy* (1990) que para que una empresa tenga un sentido fuerte de misión o, dicho de otro modo, para que sus miembros se sientan fuertemente comprometidos con el modo particular de ser y de hacer en esa empresa, deben darse ciertas circunstancias, que ellos resumen en:

- contar con un proyecto que requiera un compromiso de años, y no de meses,
- un gran consenso de la alta dirección en torno a la misión definida,
- la demostración por parte de la alta dirección de su firme creencia en la misión,
- la continuidad de esa alta dirección,
- la coherencia entre la misión declarada y la identidad real de la empresa, y
- la formulación de una estrategia y unos valores que sean coherentes con esa misión.

Aunque la misión de una empresa se refiere casi siempre a aspectos muy generales, no siempre resulta fácil de identificar, ni para los altos directivos de esa empresa ni para un observador exterior. En particular, el número de variables que se utilice para definir la misión determinará si esta es muy amplia o estrecha. Las misiones muy amplias tienen la ventaja de ofrecer a todos los directivos un alto grado de discrecionalidad en sus decisiones, pero pueden generar a cambio una cierta desorientación respecto a lo que es esencial para la empresa. Por el contrario, una misión muy estrecha puede limitar el margen de actuación de los directivos, pero a cambio los ayudará a focalizar mejor sus esfuerzos.

En cuanto a la forma como aparece en las empresas, parece recomendable que la alta dirección haga una definición explícita de la misión, es decir, que la enuncie y la difunda de tal modo que sea fácil de identificar e interpretar por todos los miembros de la organización. En muchas ocasiones, sin embargo, su formulación queda implícita (no aparece mencionada en ningún documento) y solo es efectiva en la medida en la que ha sido internalizada por aquellos que trabajan en la empresa.

### **La misión y la estrategia la diversificación**

En las grandes empresas se suele plantear un problema importante en relación con la misión, sobre todo en aquellas que siguen una estrategia de diversificación no relacionada (la empresa opera con diferentes tipos de productos que vende además en mercados muy distintos). Es el caso, por ejemplo, de organizaciones como Alphabet, Procter and Gamble, Amazon... En estos, y en otros muchos casos parecidos, los altos directivos de la corporación deberían ser capaces de definir una perspectiva, o un hilo conductor, que sirviera para ofrecer, a los miembros de todas las unidades, una lógica común y el



sentimiento de una identidad compartida. A menudo, sin embargo, definir este tipo de misiones no resulta para nada sencillo.

### **Actividad 1**

Identificad, para alguna de las grandes compañías mencionadas o para cualquier otra que os resulte atractiva, las unidades de negocio que la integran. Enunciad cuál es la misión que corresponde al conjunto de toda la corporación y, después, enunciad las misiones que corresponderían al menos a un par de las unidades de negocio. Analizad en qué medida cada una de esas misiones expresa la identidad de la corporación o de las unidades de negocio. Tomad como punto de partida la misión que, muy probablemente, menciona la empresa en sus documentos corporativos (página web, informe anual...). Tened en cuenta que no siempre la misión real coincide con la que formulan las empresas.

## **1.2. Los propósitos de la empresa**

Algunos autores han planteado recientemente la conveniencia de dar prioridad, en la definición de la misión, a los planteamientos de futuro en detrimento de los modos de ser actuales. Al citar esta idea, esos autores destacan la importancia de responder con precisión a la pregunta de ¿qué queremos llegar a ser en el futuro como empresa? o, por decirlo de otro modo, ¿hacia dónde y hasta dónde queremos llegar? Esta concepción de la misión orientada hacia el largo plazo y concretada en una idea particular de futuro debe ser conectada con la noción de propósito estratégico.

Para cualquier empresa, un propósito estratégico es una declaración de intenciones, particular y específica, acerca de la situación que la empresa estima deseable para un futuro a medio plazo. Aunque la idea de medio plazo suele referirse a periodos comprendidos entre dos y cinco años, no debemos reducirla a un rango concreto de tiempo que valiera para todas las empresas, pues dependerá de variables tan diversas como el tipo de negocio, la actitud de la alta dirección, los planes de futuro de la compañía, etc. En su artículo «Strategic Intent», G. Hamel y C. K. Prahalad (2005) afirmaban que cualquier propósito, para ser efectivo en una empresa, debía reunir tres características esenciales:

- 1) debe incorporar una idea profunda de triunfo: el propósito estratégico debe ser planteado como un reto que la empresa pueda conseguir en el medio plazo si se esfuerza,
- 2) debe ser estable en el tiempo: para ser efectivo, el reto que se haya definido no debe ser corregido o cuestionado cada poco tiempo por los directivos, y
- 3) debe merecer el esfuerzo y compromiso de la mayoría de los miembros de la empresa: el propósito estratégico debe ser experimentado como un verdadero reto para el conjunto de la organización, de tal manera que consiga comprometer y motivar a todos, o a casi todos, sus miembros.

### **Actividad 2**

Siguiendo con la actividad anterior, identificad los posibles propósitos que puede tener una de las unidades de negocio que habéis reconocido. Señalad al menos tres de ellos. En este caso, es probable que tengáis que imaginarlos o deducirlos vosotros mismos a partir

de vuestro conocimiento de la empresa y de las noticias que salen sobre sus proyectos, pues no es esta una información que las empresas suelen comunicar hacia el exterior.

### **1.3. Los objetivos de la empresa**

En la realidad de los negocios, es frecuente que la distancia que media entre el futuro deseado por una empresa a medio plazo (propósito estratégico) y su situación actual sea considerable. Para superar este desfase, los directivos deben plantearse unos retos intermedios, unos fines que deben funcionar como objetivos menos ambiciosos y más a corto plazo, que estén íntimamente vinculados con los propósitos estratégicos y sean sencillos de medir y controlar.

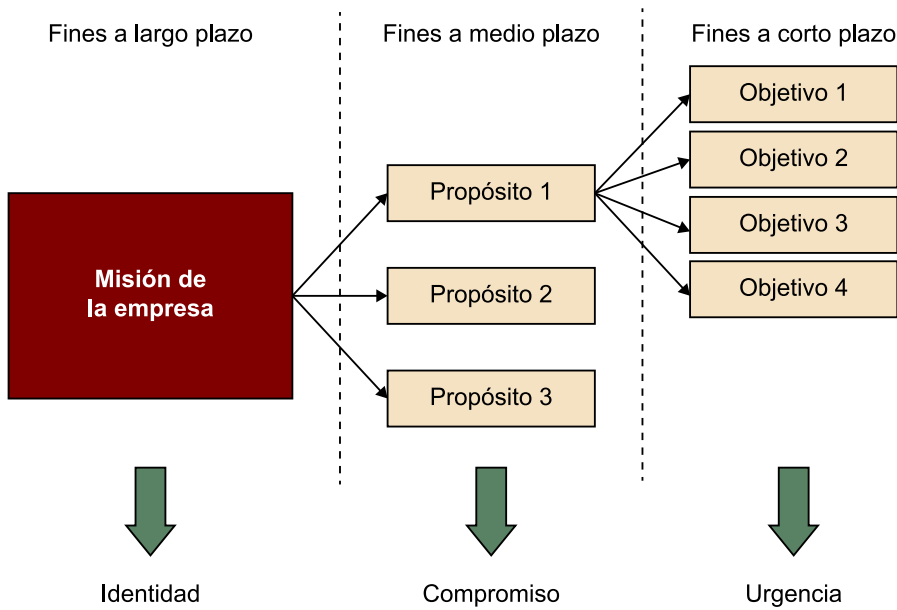
#### **Ejemplos de objetivos**

Algunos ejemplos de objetivos para una empresa podrían ser estos: mejorar las ventas conseguidas en un segmento del mercado y para un determinado producto, reducir los costes de transporte de un producto, reducir el número de accidentes laborales ocurridos en la fábrica o aumentar la rotación de determinadas existencias.

En todos los casos, los objetivos deben motivar a hacer un esfuerzo, deben ser alcanzables en el corto plazo y deben haber sido definidos de tal modo que resulte muy fácil medir y controlar si se han realizado. Para que un objetivo cumpla esta última condición, es conveniente que se plantee en términos binarios (conseguirlo o fracasar) o que sea medible cuantitativamente (llegar a un determinado porcentaje de incremento respecto al valor del periodo anterior, alcanzar una cierta cuota de mercado o una cifra absoluta de ventas, etc.). Siguiendo a Hamel y Prahalad (2005), podemos afirmar que, para que uno de estos retos sea efectivo en el corto plazo, debería reunir las siguientes condiciones:

- crear una sensación de urgencia que fuerce a la organización a mejorar,
- desarrollar un espíritu competitivo, de modo que todos los empleados interioricen el reto y lo conviertan en algo personal,
- dar a la empresa y a los trabajadores el tiempo suficiente para digerir el reto que acaba de ser realizado, antes de lanzarla hacia el siguiente, y
- establecer hitos claros –fáciles de identificar y medir– que permitan a la empresa evaluar sus progresos.

Figura 1. Relación entre los fines de la empresa



### Actividad

Siguiendo con la actividad anterior, identificad los posibles objetivos que podría tener la unidad de negocio que habéis elegido. Señalad al menos seis de ellos. Igual que sucediera con los propósitos, es probable que tengáis que imaginarlos o deducirlos por vuestra cuenta, pues las empresas no suelen comunicar sus objetivos estratégicos hacia el exterior. Recordad que los objetivos que propongáis deberán resultar exigentes en el corto plazo y ser fáciles de medir.

En última instancia, podemos decir que para que los retos empresariales (misiones, propósitos y objetivos) sean efectivos, es indispensable que sean bien conocidos y movilicen a esforzarse a todos los miembros de la empresa, desde los directivos de mayor rango hasta los empleados de nivel más bajo. Podemos afirmar, en este sentido, que es difícil conseguir un compromiso real de los empleados con los fines de la empresa si no existe a la vez un compromiso inequívoco por parte de la alta dirección hacia esos fines. Este compromiso de los altos directivos debe concretarse en sus decisiones a la hora, por ejemplo, de definir cuáles van a ser los sistemas de incentivos para los empleados, los programas de promoción interna, las políticas de inversión tecnológica, los mecanismos para comunicarse con otros actores del entorno, etc.

## 2. Responsabilidad social de la empresa

La misión, los propósitos y los objetivos estratégicos orientan a los directivos en las decisiones que estos toman a diario. Sin embargo, las reflexiones que los directivos hagan sobre los fines están estrechamente vinculadas con las responsabilidades que se disponen a asumir. Podemos decir así que las preguntas sobre cuáles son los fines que deben perseguir los directivos y cuáles son las responsabilidades que estos han de asumir son, como la cara y la cruz de una moneda, las dos dimensiones de un único asunto: para qué está en funcionamiento la empresa. Si en el apartado anterior presentábamos algunas ideas que pueden ayudar a los directivos a precisar los fines, en este realizaremos una tarea similar, referida ahora a sus responsabilidades.

En general, la reflexión sobre las relaciones que vinculan a la empresa con la sociedad tiene una larga tradición en la historia del pensamiento social. Sin embargo, la escritura formal sobre responsabilidad social de la empresa (*corporate social responsibility* o CSR) nace, con un sentido del término bien delimitado y consciente, en el siglo XX, especialmente a partir de los años cincuenta. Desde ese momento y hasta hoy, el interés de los investigadores por el asunto no ha parado de crecer, dando lugar a numerosos conceptos y teorías que nos ayudan a interpretar el impacto social que tienen las actividades de la empresa.

### Escándalos de empresas

En los últimos años, han llegado hasta la opinión pública numerosos escándalos vinculados con empresas, que han tenido motivos tan variados como la administración desleal, los fraudes fiscales o contables, la vulneración de los derechos laborales, los abusos de poder hacia los competidores o clientes, la degradación del medio ambiente, la participación en tramas de corrupción política... Desgraciadamente, la insistencia y gravedad de muchos de estos asuntos han creado en la opinión pública una impresión generalizada de degradación y una especie de desconfianza general hacia las empresas. No debemos caer, sin embargo, en el pesimismo. Tal y como explicábamos al hablar de la legitimidad (apartado 4 del módulo «Naturaleza y concepto de la organización»), el hecho de que muchos de los actores sociales que rodeamos a las empresas valoremos como no aceptables determinados comportamientos debería ser interpretado por los directivos como un incentivo, que debería moverlos a evitar en el futuro ese tipo de comportamientos.

Estimuladas por los efectos negativos que tuvieron en sus ventas algunos escándalos vinculados con el trabajo infantil en las fábricas o el incumplimiento de los derechos laborales en empresas a las que habían subcontratado en otros países, las grandes empresas de la moda (Inditex, H&M, Nike...) han desarrollado intensas políticas de supervisión que han minimizado la posibilidad de que se vuelvan a producir este tipo de abusos. Podemos afirmar, de esta manera, que una palanca importante para conseguir que las empresas mejoren sus comportamientos está precisamente en nuestras manos, como potenciales clientes. Para que este mecanismo pueda funcionar, es necesario que existan en el ecosistema de los negocios una serie de actores (periodistas, ONGs, agencias gubernamentales...) que se encarguen de investigar y denunciar ante la opinión pública todos los comportamientos inadecuados que estén realizando las empresas.

El argumento básico de todos los que afirman la responsabilidad social de las empresas es que estas tienen un poder y una capacidad de influencia que las llevan a causar, de un modo directo o indirecto, efectos muy relevantes en otros actores. Los argumentos concretos a favor de esta responsabilidad están basados en racionalidades o bien de carácter ético (hay que tomar decisiones que sean en sí correctas) o bien de carácter instrumental (comportarse de una manera correcta ayudaría a la empresa a ser más rentables).

Los argumentos éticos se derivan normalmente de principios religiosos, de esquemas filosóficos o de normas sociales. En esencia, los defensores de una perspectiva ética argumentan que las empresas –y las personas que las componen– deben comportarse de una manera responsable porque este es el modo moralmente correcto de actuar, y mantienen generalmente la necesidad de que la empresa realice este comportamiento incluso si implica una cierta penalización en sus resultados financieros. El debate, sin embargo, se vuelve pronto polémico y confuso cuando se trata de precisar cuál es el modo concreto en el que deberían actuar las empresas y cuáles son los fundamentos teóricos para esos comportamientos.

Los argumentos instrumentales, por su parte, están basados en distintas formas de cálculo racional a partir de los cuales se interpreta que el comportamiento socialmente responsable será beneficioso para la empresa, en términos de su beneficio económico, de su pervivencia en el tiempo, etc. Desde esta perspectiva, se suele afirmar que las empresas que son socialmente responsables pueden lograr algún tipo de ventaja estratégica: anticipándose a las exigencias legales, explotando la conciencia social de los clientes, diferenciando sus productos de los de otras compañías, etc. En las siguientes líneas revisamos las teorías más difundidas en ambas ramas.

### **Ética empresarial**

La ética empresarial es una parcela, incluida en el campo general de la ética, en la que se trata de responder a la pregunta de qué debemos entender por correcto o incorrecto en relación con las decisiones y actuaciones que realizan las empresas. La formulación de esta pregunta se puede ir concretando para las relaciones que mantienen las empresas con otros actores sociales, como los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas, etc. Sin duda, la ética empresarial nos ayuda a plantear una larga lista de debates que resultan valiosos, pero al intervenir en esos debates los representantes de distintas corrientes (ética kantiana, ética del cuidado, ética utilitarista...), a menudo nos deja una sensación de cierta confusión a la hora de evaluar los comportamientos reales de las empresas. Sin negar la relevancia que debe tener la ética empresarial como campo de estudio, hemos destacado en este curso que las reflexiones que realicen los directivos sobre la calidad ética de sus decisiones deben ser complementadas con una reflexión igual de profunda sobre el grado en el que esas decisiones están legitimadas ante las diversas audiencias (apartado 4 del módulo «Naturaleza y concepto de la organización»).

## 2.1. La teoría clásica del accionista

La teoría clásica del accionista es el modelo de CSR más antiguo y aún hoy se mantiene vigente para muchas empresas. Este modelo debe su existencia a la teoría de la empresa (*theory of the firm*), que había sido desarrollada en la economía clásica y que considera a las empresas como meros acuerdos por los que un grupo de personas (accionistas) entregan un conjunto de fondos a otro grupo de personas (directivos) para que estos los empleen como un medio para conseguir los fines específicos de los primeros (maximizar el beneficio). A partir de este argumento, la teoría del accionista considera que los directivos deben actuar como simples agentes, dedicándose prioritariamente a conseguir los fines de los accionistas, pues ambos se encuentran vinculados en una estricta relación de agencia, en la que los directivos están al servicio exclusivo de los accionistas (Friedman, 1962, 1970).

Los directivos son, de este modo, los responsables de proteger los intereses de los accionistas, aumentando el valor de la inversión que aquellos realizaron en la empresa. Para la mayoría de los autores, esta idea no implica que los directivos disfruten de una discrecionalidad completa para actuar, sino que, más bien, están obligados a mejorar los beneficios económicos de la empresa por todos los medios legales que ellos tengan a su alcance. De este modo, no se reconoce ninguna otra responsabilidad social a la empresa, ni en consecuencia a los directivos, más allá de aumentar la rentabilidad financiera del accionista, dentro de los límites que marca la legalidad.

La teoría clásica del accionista ha sido ampliamente criticada en las literaturas sobre ética de los negocios y sobre CSR. La mayoría de las objeciones se han dirigido a cuestionar la legitimidad de los accionistas como únicos propietarios de la empresa y, con un enfoque complementario, a ampliar el rango de los actores a los que debemos reconocer algún tipo de derecho de propiedad en la empresa. Dentro de la primera corriente, Alan Goldman (1980) cuestiona la idea de que los accionistas puedan ser considerados como propietarios en el verdadero sentido del término, y compara su situación a la de jugadores de azar. Para este autor, los accionistas de una empresa (piénsese por ejemplo en los inversores que compran acciones de una empresa en la bolsa con el único fin de especular a corto plazo) no establecen una relación de agencia con los directivos que resulte más legítima –y haya por tanto de prevalecer, a la hora de señalar los fines– que las relaciones que esos directivos mantienen con otros actores, como pueden ser los trabajadores o los principales clientes de la empresa.

Complementaria de la anterior, la segunda corriente de críticas se ha dirigido a ampliar el rango de los actores a los que se les atribuye algún derecho de propiedad en la empresa. Frente al modelo clásico, en el que solo los accionistas

son considerados como propietarios legítimos, han surgido muchos modelos de empresa que atribuyen los derechos de propiedad, además de a los accionistas, a otros actores –como trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidades locales, gobierno, etc.– que están implicados de un modo u otro en las actividades de la empresa y hacia los que los directivos adquieren una responsabilidad.

A la vista de estos argumentos, podemos afirmar que la teoría del accionista es inadecuada para describir y prescribir el comportamiento en los negocios, pues no reconoce la amplia variedad de actores que tienen intereses y/o participan en el funcionamiento habitual de la empresa. Este defecto en sus propios fundamentos supone, al menos, dos graves consecuencias. La primera, y desde un punto de vista estratégico, es que su énfasis excesivo en el interés financiero de los accionistas puede inhibir a los directivos de aplicar estrategias que, siendo necesarias para la supervivencia de la empresa en el medio o largo plazo, no sean inmediatamente rentables en el corto. La segunda, y desde un punto de vista ético, es que la visión de la acción humana que asume este enfoque resulta demasiado simple, demasiado incompleta, al dejar fuera elementos tan importantes como son las motivaciones trascendentes de los directivos o fundadores, o las consecuencias no económicas que pueden tener las acciones de la empresa en otros actores de su entorno.

### **Los intereses de los accionistas**

La idea de que los intereses de los accionistas deberían prevalecer sobre los intereses del resto de los actores fue preeminente en la década de los setenta. Entre los argumentos a favor de esta teoría se encontraba por entonces la confianza, ampliamente difundida, en que los mercados podían ser un mecanismo adecuado para asignar recursos escasos de una manera eficiente y justa. Dejando a un lado los argumentos políticos, podemos afirmar con claridad que los mercados pueden ser un mecanismo eficiente para asignar los recursos cuando cumplen al menos cuatro condiciones:

- 1) existe una intensa competencia,
- 2) todos los actores pueden acceder con facilidad a toda la información relevante,
- 3) los actores actúan siempre de una manera racional,
- 4) las decisiones producen solo efectos directos sobre los actores y
- 5) esos efectos son sencillos de anticipar y de trasladar a los precios.

Muchos defensores del libre mercado han pasado por alto, sin embargo, que estas condiciones muy pocas veces se cumplen. En particular, han obviado que a menudo las decisiones de las empresas tienen unos considerables efectos indirectos en otros actores y que, además, esos efectos escapan a la consideración económica de los mercados.

## 2.2. La teoría de *stakeholders*

El modelo de *stakeholders* tuvo su origen en la depresión económica de los años treinta, cuando la alta dirección de General Electric Company identificó a sus principales grupos de *stakeholders*: accionistas, empleados, clientes y público en general. En 1950, Robert E. Wood, CEO por entonces de Sears, enunció los grupos de *stakeholders* que eran, a su juicio, los más importantes para cualquier empresa, y a los cuales ordenaba según su importancia en clientes, empleados, comunidad y accionistas.

Desde ese momento la teoría de *stakeholders* ha ido recibiendo cada vez más atención, tanto en el campo de la estrategia como en el de la ética de los negocios. De un modo esquemático, podemos afirmar que las premisas esenciales de esta teoría son las siguientes:

- la empresa mantiene relaciones con muchos otros actores (*stakeholders*) que afectan o son afectados por sus decisiones, y
- los intereses de esos *stakeholders* deben ser considerados en la toma de decisiones de la empresa, ya sea porque esos intereses tienen un valor intrínseco en sí mismos o porque su consideración puede ser importante para que la empresa mejore sus beneficios.

A pesar del acuerdo general sobre estas premisas, existe un amplio desacuerdo sobre muchas cuestiones que siguen siendo relevantes, como el tipo de decisiones en las que pueden o deben participar los *stakeholders*, el modo como debe articularse su participación en los procesos directivos de la empresa o el orden en el que los intereses de cada grupo deben ser considerados. Es importante destacar que ninguna de estas preguntas puede ser contestada de una manera unánime e indiscutible, y que el modo concreto en el que las respondan los directivos dependerá en gran parte de cómo hayan respondido antes, de manera explícita o implícita, a la cuestión fundamental de quién compone y a quién debe servir una empresa.

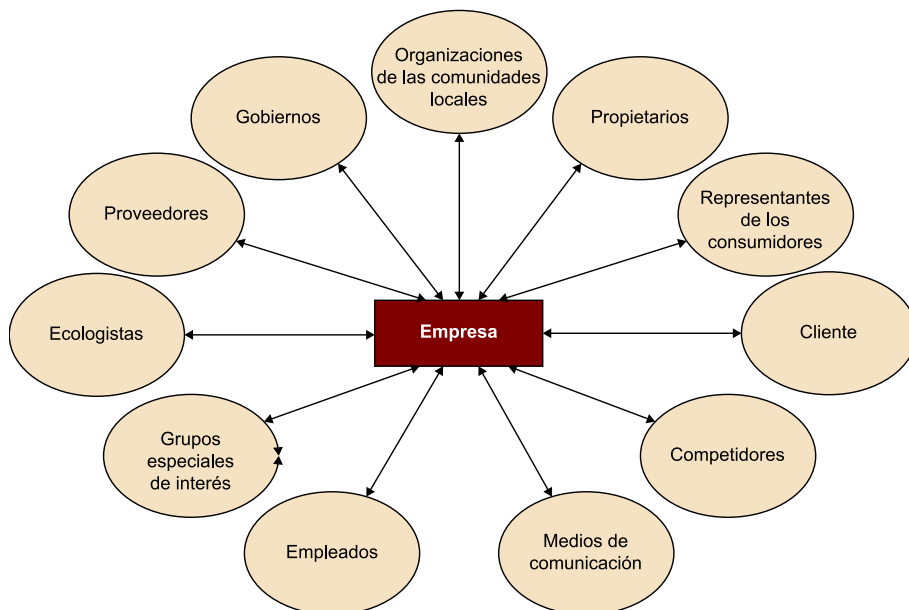
En la obra seminal de este modelo, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, R. Edward Freeman (1984) definía a los *stakeholders* como «todos esos grupos o individuos que pueden afectar a, o son afectados por, el logro de los fines de la empresa<sup>1</sup>» (p. 25) y, a continuación, dibujaba un mapa que debía servir a los directivos para identificarlos (figura 2). Aquella definición de Freeman implicaba dos modos alternativos de identificar a los actores interesados en la empresa, uno estratégico y otro moral (o normativo). Ambas alternativas han propiciado el desarrollo de dos ramas bien diferenciadas en la literatura de *stakeholders*.

### Ved también

En el apartado 3 del módulo «Naturaleza y concepto de la organización» reflexionábamos con detenimiento sobre este asunto.

<sup>(1)</sup>«... all those groups and individuals that can affect, or are affected by, the accomplishment of organizational purpose».

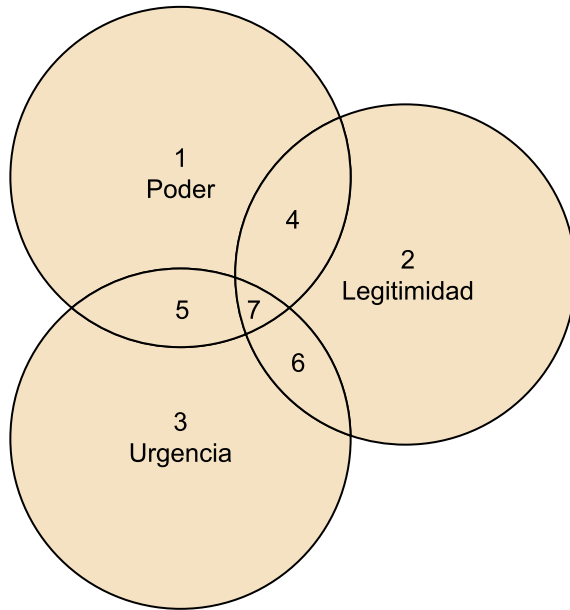


Figura 2. Mapa de los *stakeholders* de la empresa

Fuente: Freeman (1984, pág. 25)

En la versión estratégica se propone que la empresa debería considerar los intereses de aquellos actores que pueden afectar a sus objetivos. La empresa debería ver por tanto a sus *stakeholders* como parte de un entorno que debe ser manejado para asegurar el acceso a los recursos y, en última instancia, para asegurar la rentabilidad que recibirán sus accionistas. En esta perspectiva instrumental, el enfoque de *stakeholders* se acerca al modelo clásico del accionista. Se enuncian así proposiciones de naturaleza claramente instrumental, del tipo: las empresas que desarrollen relaciones de mutua confianza y cooperación con sus proveedores o clientes serán capaces de generar ventajas competitivas y, como resultado, conseguirán mayores beneficios que aquellas otras que no las desarrollen.

En esta rama estratégica se han propuesto numerosos modelos para analizar a los *stakeholders*. De todos ellos, tal vez el más elaborado sea el de Mitchell, Agle y Wood (1997). Para estos autores, los directivos de una empresa deberían analizar a sus *stakeholders* realizando un mapa que los identifique y ordene según su importancia. Para realizar este análisis, los directivos deberían aplicar tres criterios: el poder de cada grupo de actores (la posibilidad real de que impongan a otros grupos sus objetivos propios), su legitimidad (percepción en el sistema social de que sus fines y acciones son deseables o aceptados) y la urgencia de sus demandas (el grado de inmediatez con el que espera ese grupo que sean satisfechas sus demandas).

Figura 3. Clasificación de los *stakeholders*

Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997, pág. 872)

La presencia de una, dos o tres características determinará la atención que deberían dedicar los directivos a cada grupo de *stakeholders*. Los grupos que cumplieran tan solo un criterio (*latent stakeholders*) tendrían poca relevancia para la empresa (áreas 1, 2 y 3). Los grupos que cumplieran dos de los tres criterios (*expectant stakeholders*) requerirán una cierta atención por parte de los directivos (áreas 4, 5 y 6). Finalmente, los grupos que cumplieran a la vez los tres criterios (*definitive stakeholders*) deberían recibir una especial atención (área 7), pues tendrían una gran urgencia por influir en las acciones de la empresa, estarían socialmente legitimados para hacerlo y contarían además con los recursos necesarios.

En la versión normativa se propone que la empresa debería considerar los intereses de aquellos actores que pueden ser afectados por sus actividades. La versión normativa de *stakeholders* intenta combinar la lógica imperante de los negocios con las exigencias de la ética empresarial. Los trabajos de esta vertiente tienen un indudable valor, pero contienen importantes debilidades referidas sobre todo a su fundamentación teórica, es decir, al principio normativo que determina cuáles son los intereses que debería proteger la empresa, cómo debería ordenarlos y cuál es el grado de responsabilidad que tiene la empresa hacia cada *stakeholder*. Nos encontramos así con numerosos modelos que fundamentan el interés de los directivos hacia los *stakeholders* a partir de argumentos tomados de la ética kantiana, de la ética del cuidado, de la ética utilitarista o de la teoría del bien común. Esta variedad de perspectivas estimula sin duda nuestro pensamiento, nos hace caer en la cuenta de algunas ideas que son interesantes, pero no consigue ofrecernos unos enunciados o unas recomendaciones que resulten indiscutibles.

### 2.3. La teoría del valor compartido

Una manera alternativa para interpretar la CSR consiste en afirmar que la empresa debe ofrecer unos productos que, además de ser rentables, contribuyan a solucionar problemas sociales que son relevantes. Este enfoque, que ha venido ganando popularidad entre directivos y académicos, es conocido como creación del valor compartido (*creating shared value*) y fue originalmente propuesto por Michael Porter y Mark Kramer (2011) en su artículo «Creating Shared Value». Estos autores interpretan noción del valor compartido como la creación por la empresa de un valor económico para los accionistas que esté íntimamente vinculado con la creación de un valor para la sociedad. De esta manera, argumentan los autores, el valor compartido no consiste en redistribuir el excedente económico –o beneficio– que ha sido ya creado por la empresa, sino en crear a través de sus actividades un valor económico que esté acompañado por un fuerte valor social.

Si bien esta propuesta del valor coincide con el modelo de *stakeholders* en dirigir la atención de los directivos mucho más allá de la simple búsqueda del beneficio económico, existen algunas diferencias relevantes entre los dos modelos. Primero, si en el enfoque de *stakeholders* el interés de los directivos debe dirigirse a considerar los posibles efectos que puede tener una decisión sobre cada grupo específico de actores, en el enfoque del valor compartido ese interés directivo debe concentrarse en desarrollar proyectos o líneas estratégicas de negocio que, además de ser rentables para la empresa, generen un profundo impacto positivo en el conjunto de la sociedad.

Segundo, frente al dilema entre una finalidad instrumental y otra altruista, que hundía sus raíces en la propia definición que nos ofrecía Freeman del concepto de *stakeholder*, el enfoque del valor compartido concilia con mucha más armonía esas dos orientaciones –hacia el beneficio económico y hacia el impacto social–, eliminando su carácter aparentemente incompatible y reconociendo que muchos asuntos que son socialmente relevantes suponen además una buena oportunidad de negocio para las empresas.

Tercero, al articular su propuesta a través de la noción de valor –que Porter había empleado ya en algunas de sus propuestas anteriores sobre la estrategia–, el enfoque del valor compartido puede ser incorporado por los directivos con una relativa facilidad a sus procesos estratégicos habituales, a través de algunas herramientas analíticas a las que nos referiremos en otros módulos de esta asignatura, como la cadena de valor o el modelo de negocio.

Cuarto, si la máxima que se derivaba del modelo de *stakeholders* era la necesidad de que los directivos tuvieran en cuenta los intereses de determinados grupos de agentes, el enfoque del valor empuja a los directivos a centrarse en crear un valor, es decir, en aportar a los clientes una ventaja que no han tenido disponible hasta ahora. Este giro tiene consecuencias pragmáticas relevantes, en la medida en que se pasa de enfatizar en el asunto de quién debe participar

en las decisiones a destacar la necesidad de crear nuevos productos que contribuyan a solucionar un problema, o a cubrir una necesidad, que hasta ahora no ha sido adecuadamente tratado. Con esta perspectiva, las empresas, y por ende también los directivos, pasan a ser considerados como agentes activos que pueden desempeñar un papel muy relevante en la mejora social.

Cada vez son más las empresas que están asumiendo esta perspectiva del valor. La realidad de estas prácticas, sin embargo, está lejos de ser homogénea, y las empresas la están aplicando con grados muy diferentes de esfuerzo e incluso de coherencia con su propia misión. Algunas empresas, por ejemplo, están empleando este enfoque para desarrollar proyectos específicos que están conectados con su orientación estratégica. Este es el sentido con el que MasterCard ha ofrecido su tecnología de banca móvil a millones de personas que viven en países en desarrollo y que antes carecían de un buen acceso a los servicios financieros, o con el que Facebook ha dado acceso a internet por medio de globos a zonas rurales del África subsahariana. En el caso de otras empresas, la idea del valor compartido ha enraizado de un modo mucho más profundo, llegando incluso a modificar la identificación de sus misiones. En este sentido, empresas de alimentación como Nestlé y Danone están haciendo un esfuerzo para repositionarse como empresas de nutrición y salud, y algunos fabricantes de coches, como Nissan o Toyota, están redefiniendo sus misiones para ofrecer vehículos de bajas emisiones.

### **Estrategia empresarial y CSR**

En un artículo de 2007, «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Michel Porter y Mark Kramer se interrogaban ya sobre cuál era la verdadera naturaleza del vínculo que existía entre la estrategia empresarial y la CSR. Para estos autores, la relación entre esos conceptos no era en absoluto superflua, pues ambos estaban vinculados en un nivel muy profundo. En particular, Porter y Kramer aportaban tres argumentos para explicar por qué una estrategia que fuera socialmente responsable podía ayudar a una empresa a conseguir sus fines económicos:

- 1) El argumento de la sostenibilidad: los proyectos de CSR benefician a las empresas en la medida en que contribuyen a mantener el ecosistema.
- 2) El argumento de la reputación: los proyectos de CSR mejoran la reputación de la empresa entre sus consumidores directos y otros grupos de interés.
- 3) El argumento de la licencia de actuación: la política de CSR puede ayudar a la empresa a conseguir el respaldo de aquellos grupos de los que depende para realizar su negocio.

La consecuencia práctica de este planteamiento es que los directivos de una empresa, a la hora de elegir los proyectos de CSR que van a iniciar, deben dar prioridad a aquellos en los que se cumplan a la vez los intereses económicos de la empresa y los intereses más generales de la sociedad. Podemos afirmar, de este modo, que la teoría del valor compartido –que presentaron en sociedad unos años más tarde– significaba para estos autores dar un paso más en su camino para conciliar los fines de la estrategia con la responsabilidad social.

A pesar de todas sus virtudes, la noción del valor compartido presenta un serio inconveniente. Si bien el concepto es muy fácil de entender para los directivos y puede resultar muy inspirador, es difícil precisar con nitidez cómo debemos

interpretar el valor que va a generar un proyecto y, en consecuencia, cómo debemos medirlo. Las principales causas de este inconveniente son dos. Primero, el concepto mismo de valor es un concepto multidimensional. Esto significa que un mismo proyecto puede generar sobre un actor distintos efectos, y no todos han de tener el mismo signo. Llevar, por ejemplo, internet a zonas en las que antes era imposible conectarse puede suponer un gran avance para muchísimas personas en términos del acceso que tienen a la información, pero puede también alterar algunas de sus costumbres, crearles nuevos problemas, etc. En segundo lugar, no debemos olvidar que la acción de una empresa puede afectar a la vez a diversos actores. La llegada de internet, por ejemplo, puede tener consecuencias profundas en las interacciones entre las personas, en el impacto de las actividades económicas sobre el medio ambiente, etc. Queda claro por tanto que el concepto de valor compartido ofrece importantes ventajas para las empresas, pero cuenta también con algunas limitaciones que nos obligan a ser cuidadosos a la hora de aplicarlo.

### **Impacto colectivo**

Para avanzar en esta línea del valor compartido, John Kania y Mark Kramer (2011) propusieron la noción del impacto colectivo. En su artículo «Collective Impact», estos autores combinaban dos líneas de investigación a las que ya nos hemos referido en este curso –en particular el enfoque del valor compartido y el enfoque de ecosistemas– para profundizar en el papel que pueden desarrollar las empresas en los procesos de cambio y mejora social. Según argumentan estos autores, existen muchos problemas sociales que están profundamente arraigados en todo un sistema y rebasan la capacidad de cualquier compañía. En estos contextos, las empresas pueden actuar también como un motor para el cambio, pero deben hacerlo dinamizando coaliciones multisectoriales en las que participen autoridades locales, ONGs, otras empresas, miembros de las comunidades locales, etc. El objetivo de toda esta coalición debe ser coordinar sus esfuerzos para promover cambios que sean relevantes a nivel del ecosistema.

Con un sentido muy cercano, M. Pfitzer, V. Bockstette y M. Stamp (2013), argumentaban en su artículo «Innovating for Shared Value» que las empresas, si aspiraban a ser rentables en el futuro y a generar a la vez un fuerte impacto social, deberían aplicar un marco que ellos habían creado a partir de su estudio de más de treinta empresas ejemplares y que resumían en cinco puntos:

- 1) incorporar a los fines de la empresa una dimensión social,
- 2) estudiar con profundidad y definir con rigor las necesidades sociales que se quieren cubrir,
- 3) diseñar las medidas que se van a emplear para medir los valores sociales y económicos generados,
- 4) implantar la estructura de innovación más adecuada para generar una solución viable al problema y
- 5) colaborar con otros actores para implicarlos activamente en la definición del problema y en la implementación de la solución.

Para profundizar en esta línea, es aconsejable leer los artículos siguientes:

J. Kania; M. Kramer (2011). «Collective Impact». *Stanford Social Innovation Review* (invierno).

M. Kramer; M. Pfitzer (2016). «The Ecosystem of Shared Value». *Harvard Business Review* (octubre, págs. 81-89).

M. Pfitzer; V. Bockstette; M. Stamp (2013). «Innovating for Shared Value». *Harvard Business Review* (septiembre, págs. 100-107).

## 2.4. El marco institucional para la CSR: el sistema capitalista

Desde un punto de vista sociocultural, podemos afirmar que el discurso capitalista es un sistema compuesto de signos y significados que ejercen una poderosa influencia sobre las acciones de los individuos. Si aceptamos esa idea – el capitalismo como un *discurso* que sirve para estructurar las relaciones entre seres humanos, y de seres humanos con cosas–, es interesante analizar el modo como este discurso ha influido en nuestro modo de entender la dirección de empresas. Según argumenta M. T. Jones (1999), el capitalismo ha sido tradicionalmente interpretado como un sistema inherentemente individualista, un sistema en el que cada actor debía preocuparse de buscar sus fines particulares. Esta versión del capitalismo se aceptaba como indiscutible en los negocios, sin que pareciera existir ninguna otra lógica, menos egoísta, que fuera compatible con los fundamentos ideológicos del capitalismo. De una manera inevitable, el capitalismo parecía condenado a ser radicalmente egoísta o a no ser.

En las últimas décadas, sin embargo, algunos autores han cuestionado esa imagen monolítica del capitalismo. Después de examinar las características que había asumido el sistema en varios países asiáticos, Francis Fukuyama (1995) afirmaba que la interpretación del capitalismo como un sistema exclusivamente individualista es incorrecta, pues esta versión tan solo nos sirve para describir la forma que ha asumido el capitalismo en los países de Occidente. Fukuyama, y con él el resto de los autores que defienden este punto de vista, parten de la comprobación empírica de que el capitalismo asiático incluye patrones de comportamiento habituales que están basados en valores como la confianza, la colaboración y la reciprocidad en las interacciones. A la vista de esta comprobación, Fukuyama presenta las distintas formas que ha asumido el capitalismo en el mundo como unas construcciones ideológicas, o discursos, que son histórica y culturalmente contingentes.

### El carácter contingente del capitalismo

Una buena manera para apreciar el carácter contingente del capitalismo –en este caso analizada no sobre el eje geográfico, sino sobre el eje de la historia– consiste en leer el libro de M. Weber *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. En este texto, Weber identifica un poderoso motor ideológico para la puesta en marcha del capitalismo en los valores de la laboriosidad y el ahorro que habían sido promovidos en algunas regiones de Europa por el calvinismo.

Con una perspectiva complementaria, es interesante analizar cómo el discurso capitalista se ha llegado a articular, en las sociedades occidentales más desarrolladas, con otros discursos que son también culturalmente relevantes. En

esta línea, S. Bowles y H. Gintis (1987) analizaban la relación entre capitalismo y democracia en Estados Unidos. Para vincular esos discursos, los autores comparaban la situación que tenían en ese país los derechos de propiedad, que son el pilar del capitalismo, y los derechos de ciudadanía, fundamento de la democracia. Tal y como exponían, la esencia de los derechos de propiedad consiste en la facultad que se reconoce a su titular para excluir a otros de participar o disfrutar de ellos, mientras que la lógica de los derechos de ciudadanía es inclusiva y busca implicar activamente a todos los miembros de la sociedad en aquellos asuntos que les afectan de un modo directo. A partir de este análisis, los autores concluían que, en la sociedad americana, el discurso de los derechos de propiedad ha dominado en los asuntos económicos, mientras que el discurso de la ciudadanía ha dominado en la esfera política. Afirmaban además que esta distinción ha sido el resultado de un desarrollo histórico contingente –es decir, que la evolución de esas esferas habría podido suceder de una manera distinta– y que el modo particular en el que ha evolucionado ha tenido unas implicaciones sociales, políticas y económicas muy relevantes.

Llevados estos planteamientos al ámbito de la empresa, podemos afirmar que, en los países occidentales más avanzados, las relaciones de la empresa con otros actores (internos y externos) han estado generalmente articuladas a través del discurso de los derechos de propiedad –como defendía la teoría del accionista–, animando así a los directivos a excluir de su consideración los intereses de cualquier otro agente. Sin embargo, es fácil imaginar que si aplicáramos una lógica directiva que estuviera basada en un principio que es también fundamental en nuestras sociedades, como es el de la ciudadanía, estaríamos promoviendo la difusión entre las empresas de modelos de dirección mucho más participativos y abiertos, modelos mucho más proclives a combinar el derecho a obtener un beneficio económico con la necesidad de asumir las responsabilidades. Estaríamos promoviendo unos modelos que estarían más cerca del enfoque de *stakeholders*, en algunos casos y más cerca del valor compartido en otros, pero que, en cualquier caso, buscarían escapar de esa trampa del egoísmo que retiene aún a tantos defensores de una versión anticuada del capitalismo. Estaríamos impulsando así toda una transformación cultural y económica, a la que podríamos aplicar el término capitalismo consciente –propuesto por John Mackey (2013)–, en el cual directivos, académicos, inversores, potenciales clientes y una larga lista de actores no nos sentiríamos ya atrapados por un falso dilema en el que habríamos de elegir entre aceptar un capitalismo que se ha mostrado egoísta o abrazar el sueño irrealizable de derrocar al sistema, sino que intentaríamos promover, cada uno con el alcance de sus fuerzas, una manera de hacer los negocios que fuera más justa y mucho más sostenible, pues estaría basada en la evidencia de que todos nosotros vivimos en unas sociedades en las que abundan las interdependencias.





## Bibliografía

**Bowles, S.; Gintis, H.** (1987). *Democracy and Capitalism: Property, Community, and the Contradictions of Modern Social Thought*. Nueva York: Routledge.

**Campbell, A.; Tawaday, K.** (1990). *Mission and Business Philosophy*. Oxford: Heinemann.

**Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Friedman, M.** (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

**Friedman, M.** (1970, 13 de septiembre). «The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits». *New York Times Magazine*.

**Fukuyama, F.** (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York: The Free Press.

**Goldman, A. H.** (1980). «Business Ethics: Profits, Utilities, and Moral Rights». *Philosophy & Public Affairs* (vol. 9, núm. 3, págs. 260-286).

**Hamel, G.; Prahalad, C. K.** (2005). «Strategic Intent». *Harvard Business Review* (vol. 83, núm. 7, págs. 148-161).

**Jones, M. T.** (1999). «The Institutional Determinants of Social Responsibility». *Journal of Business Ethics* (vol. 20, núm. 2, págs. 163-179).

**Kania, J.; Kramer, M.** (2011). «Collective Impact». *Stanford Social Innovation Review* (invierno).

**Mackey, J.** (2013). «The Kind of Capitalist You Want to Be». *Harvard Business Review* (enero-febrero, págs. 100-107).

**Mitchell, R.; Agle, B.; Wood, D.** (1997). «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». *Academy of management review* (vol. 22, núm. 4, págs. 853-886).

**Pfizer, M.; Bockstette, V.; Stamp, M.** (2013). «Innovating for Shared Value». *Harvard Business Review* (vol. 91, núm. 9, págs. 100-107).

**Porter, M.; Kramer, M.** (2007). «Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review* (vol. 85, núm. 6, págs. 136-137).

**Porter, M.; Kramer, M.** (2011). «Creating Shared Value». *Harvard Business Review* (vol. 89, enero-febrero, págs. 62-77).

**Weber, M.** (2001). *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.

