
Finalitats de l'empresa i responsabilitat social

PID_00248721

José María López de Pedro

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores



**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses per l'IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al centre universitari Villanueva (Madrid) a les àrees de Comptabilitat i Direcció Estratègica. Col·labora regularment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Fa recerca en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals, i ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció	5
1. Finalitats de l'empresa	7
1.1. La missió de l'empresa	7
1.2. Els propòsits de l'empresa	9
1.3. Els objectius de l'empresa	10
2. Responsabilitat social de l'empresa	12
2.1. La teoria clàssica de l'accionista	14
2.2. La teoria de <i>stakeholders</i>	15
2.3. La teoria del valor compartit	19
2.4. El marc institucional per a la CSR: el sistema capitalista	22
Bibliografia	25

Introducció

Les empreses són actors socials molt polivalents, que es poden orientar alternativament a assolir un rang molt ampli de metes. A més, i tal com argumentàvem en el mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització», les seves accions exerceixen una gran influència en les condicions de vida de moltes persones. Per aquestes raons, és important que els directius delimitin amb cura quines seran les seves finalitats i responsabilitats, abans fins i tot de formular l'estratègia.

En relació amb les finalitats, hi ha una certa confusió que afecta tant els termes emprats com el seu contingut. Així, no és estrany trobar en la literatura sobre estratègia, o en els documents generats per les mateixes empreses, termes tan variats com ara *finalitats*, *visió*, *metes*, *missió*, *propòsits*, *valors* o *principis*, que s'empren d'una manera recurrent i sense precisar-ne abans el significat. Per a evitar aquest tipus de confusió, proposem fer servir tres conceptes (*missió*, *propòsits* i *objectius*), als quals intentarem dotar d'un significat ben precís.

Respecte a les responsabilitats, la situació no és més clara. Al llarg dels anys s'ha anat desenvolupant una llarga llista de conceptes, enfocaments i teories que han tractat d'aclarir les responsabilitats que han d'assumir les empreses i, en conseqüència, els seus directius. Aquesta proliferació ha enriquit el debat, però ha fet que sigui més difícil presentar als directius unes pautes clares que els orientin a l'hora de precisar les seves responsabilitats. Entre un enfocament, per exemple, kantianista de la responsabilitat i un altre de basat en l'ètica de la cura (*care theory*) hi ha diferències ideològiques i pràctiques que són molt difícils de conciliar. Aquesta situació, tanmateix, no ens ha de portar al descoratjament, ni a acceptar un relativisme que serviria per a justificar qualsevol opció. En la segona part d'aquest mòdul presentarem els enfocaments sobre la responsabilitat de l'empresa que són, a parer nostre, més rellevants, i que han d'ajudar els directius a definir els seus compromisos en el context actual dels negocis.

1. Finalitats de l'empresa

1.1. La missió de l'empresa

La missió d'una organització representa, generalment, la seva identitat i personalitat en el moment actual i de cara al futur. La missió de qualsevol empresa es defineix pels seus alts directius en resposta a les preguntes de què és el que fem i som actualment i què és el que volem arribar a fer i ser en un futur a llarg termini. A primera vista, aquestes preguntes poden semblar trivials, gairebé innecessàries, però en l'àmbit actual dels negocis són dues de les qüestions més rellevants que s'han de plantejar els alts directius de qualsevol empresa.

En expressar la identitat d'una empresa, la missió es relaciona directament amb el sistema de valors i creences que formen la seva cultura. La manera concreta com es defineixi una missió pot estar fortament influïda per la cultura que tingui l'empresa. Però al seu torn, la missió de l'empresa exerceix la seva influència sobre la cultura, en la mesura en què l'ajuda a definir, a difondre-la cap a diversos actors (dins i fora de l'empresa) i a modificar-la o substituir-la. Així, entre la missió i la cultura organitzativa es dona una relació dinàmica de mútua influència que ja esmentàvem (amb caràcter general, i per a tots els elements de l'organització) en l'apartat 1 del mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització».

En general, la missió d'una empresa tendeix a ser estable en el temps, però ha d'evolucionar al mateix temps que ho fan la resta dels elements que conformen l'organització. Els canvis en l'entorn extern o a l'interior de l'empresa (canvia la cultura organitzativa, es renova l'alta direcció, etc.) poden provocar que la missió de l'empresa sigui replantejada, modificada o substituïda per una altra.

La missió expressa la identitat organitzativa projectada en el present i, alhora, sobre el futur. Per aquest motiu, i des d'un punt de vista més pràctic, és important que la missió no només sigui coneguda per totes les persones que treballen a l'empresa, sinó que, a més, aquestes persones la interioritzin i la facin palesa en les seves decisions. D'aquesta manera, la missió serveix als membres de l'empresa com una guia que els ha d'orientar en les seves decisions, però, a més, els ha de servir com un element per a reforçar la seva identificació amb l'empresa, contribuint d'aquesta manera a millorar la cohesió social del grup.

Si la missió és coneguda i acceptada per tots, o gairebé tots els membres, les decisions del grup seran altament coherents i els seus membres se sentiran molt cohesionats.

Andrew Campbell i Kiran Tawadey afirmaven a *Mission and Business Philosophy* (1990) que perquè una empresa tingui un sentit fort de missió, o, dit d'una altra manera, perquè els seus membres se sentin fortament compromesos amb la manera particular de ser i de fer d'aquesta empresa, s'han de donar certes circumstàncies, que ells resumeixen en:

- tenir un projecte que demani un compromís d'anys, i no de mesos,
- un gran consens de l'alta direcció al voltant de la missió definida,
- la demostració per part de l'alta direcció de la seva creença ferma en la missió,
- la continuïtat d'aquesta alta direcció,
- la coherència entre la missió declarada i la identitat real de l'empresa, i
- la formulació d'una estratègia i uns valors que siguin coherents amb aquesta missió.

Encara que la missió d'una empresa es refereix gairebé sempre a aspectes molt generals, no sempre és fàcil d'identificar, ni per als alts directius d'aquesta empresa ni per a un observador extern. En particular, el nombre de variables que s'utilitzi per a definir la missió determinarà si és molt àmplia o molt estreta. Les missions molt àmplies tenen l'avantatge d'oferir a tots els directius un grau elevat de discrecionalitat en les seves decisions, però poden generar, a canvi, una certa desorientació respecte al que és essencial per a l'empresa. Per contra, una missió molt estreta pot limitar el marge d'actuació dels directius, però, a canvi, els ajudarà a focalitzar més bé els seus esforços.

Quant a la forma com apareix en les empreses, sembla recomanable que l'alta direcció faci una definició explícita de la missió, és a dir, que l'enuncii i la difongui de tal manera que sigui fàcil d'identificar i interpretar per tots els membres de l'organització. Sovint, tanmateix, la seva formulació queda implícita (no apareix esmentada en cap document) i només és efectiva en la mesura que ha estat internalitzada pels qui treballen a l'empresa.

La missió i l'estratègia de la diversificació

En les grans empreses s'acostuma a plantejar un problema important en relació amb la missió, sobretot en les que segueixen una estratègia de diversificació no relacionada (l'empresa opera amb diferents tipus de productes que ven, a més, en mercats molt diferents). És el cas, per exemple, d'organitzacions com Alphabet, Procter and Gamble, Amazon, etc. En aquests i en molts altres casos semblants, els alts directius de la corporació haurien de ser capaços de definir una perspectiva, o un fil conductor, que servís per a oferir als membres de totes les unitats una lògica comuna i el sentiment d'una identitat compartida. Sovint, tanmateix, definir aquest tipus de missions no és gens senzill.

Activitat 1

Identifiqueu, per a alguna de les grans companyies esmentades o per a qualsevol altra que us resulti atractiva, les unitats de negoci que la integren. Enuncieu quina és la mis-

sió que correspon al conjunt de tota la corporació i, després, enuncieu les missions que correspondrien almenys a un parell de les unitats de negoci. Analitzeu en quina mesura cadascuna d'aquestes missions expressa la identitat de la corporació o de les unitats de negoci. Preneu com a punt de partida la missió que, molt probablement, esmenta l'empresa en els seus documents corporatius (pàgina web, informe anual, etc.). Tingueu en compte que no sempre la missió real coincideix amb la que formulen les empreses.

1.2. Els propòsits de l'empresa

Alguns autors han plantejat recentment la conveniència de donar prioritat, en la definició de la missió, als plantejaments de futur en detriment de les maneres de ser actuals. En esmentar aquesta idea, aquests autors destaquen la importància de respondre amb precisió la pregunta de què volem arribar a ser en el futur com a empresa o, per dir-ho d'una altra manera, cap a on i fins a on volem arribar. Aquesta concepció de la missió orientada cap al llarg termini i concretada en una idea particular de futur ha de ser connectada amb la noció de propòsit estratègic.

Per a qualsevol empresa, un propòsit estratègic és una declaració d'intencions, particular i específica, sobre la situació que l'empresa estima desitjable per a un futur a mitjà termini. Encara que la idea de mitjà termini se sol referir a períodes compresos entre dos i cinc anys, no l'hem de reduir a un rang concret de temps que valgui per a totes les empreses, atès que dependrà de variables tan diverses com el tipus de negoci, l'actitud de l'alta direcció, els plans de futur de la companyia, etc. En el seu article «Strategic Intent», G. Hamel i C. K. Prahalad (2005) afirmaven que qualsevol propòsit, per a ser efectiu en una empresa, havia de reunir tres característiques essencials:

- 1) ha d'incorporar una idea profunda de triomf: el propòsit estratègic ha de ser plantejat com un repte que l'empresa pugui assolir en el mitjà termini si s'hi esforça,
- 2) ha de ser estable en el temps: per a ser efectiu, el repte que s'hagi definit no ha de ser corregit o qüestionat sovint pels directius, i
- 3) ha de merèixer l'esforç i el compromís de la majoria dels membres de l'empresa: el propòsit estratègic ha de ser experimentat com un veritable repte per al conjunt de l'organització, de tal manera que aconseguixi comprometre i motivar tots, o gairebé tots, els seus membres.

Activitat 2

Seguint amb l'activitat anterior, identifiqueu els possibles propòsits que pot tenir una de les unitats de negoci que heu reconegut. Assenyaleu-ne almenys tres. En aquest cas, és probable que els hàgiu d'imaginar o deduir vosaltres mateixos a partir del vostre coneixement de l'empresa i de les notícies que surten sobre els seus projectes, ja que aquesta no és una informació que les empreses acostumin a comunicar cap a l'exterior.

1.3. Els objectius de l'empresa

En la realitat dels negocis, és freqüent que la distància que intervé entre el futur desitjat per una empresa a mitjà termini (propòsit estratègic) i la seva situació actual sigui considerable. Per a superar aquest desfasament, els directius s'han de plantejar uns reptes intermedis, unes finalitats que han de funcionar com a objectius menys ambiciosos i més a curt termini, que estiguin íntimament vinculats amb els propòsits estratègics i que siguin senzills de mesurar i controlar.

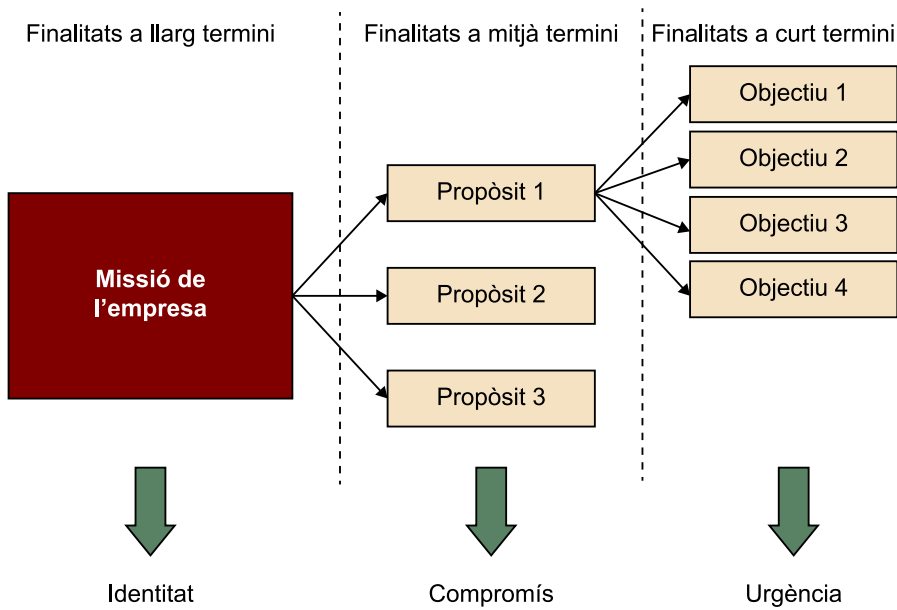
Exemples d'objectius

Alguns exemples d'objectius per a una empresa podrien ser aquests: millorar les vendes aconseguides en un segment del mercat i per a un determinat producte, reduir els costos de transport d'un producte, reduir el nombre d'accidents laborals ocorreguts a la fàbrica o augmentar la rotació de determinades existències.

En tots els casos, els objectius han de motivar a fer un esforç, han de ser assolibles en el curt termini i han d'haver estat definits de manera que sigui molt fàcil mesurar i controlar si s'han dut a terme. Perquè un objectiu compleixi aquesta última condició, és convenient que es plantegi en termes binaris (aconseguir-ho o fracassar) o que sigui mesurable quantitativament (arribar a un determinat percentatge d'increment respecte al valor del període anterior, aconseguir una certa quota de mercat o una xifra absoluta de vendes, etc.). Seguint Hamel i Prahalad (2005), podem afirmar que perquè un d'aquests reptes sigui efectiu en el curt termini, hauria de reunir les condicions següents:

- crear una sensació d'urgència que forci l'organització a millorar,
- desenvolupar un esperit competitiu, de manera que tots els empleats interioritzin el repte i el converteixin en una cosa personal,
- donar a l'empresa i als treballadors prou temps per a digerir el repte que s'acaba d'assolir, abans de llançar-los cap al següent, i
- establir fites clares (fàcils d'identificar i mesurar) que permetin a l'empresa avaluar els seus progressos.

Figura 1. Relació entre les finalitats de l'empresa



Activitat

Seguint amb l'activitat anterior, identifiqueu els possibles objectius que podria tenir la unitat de negoci que heu triat. Assenyaleu-ne almenys sis. Igual que passava amb els propòsits, és probable que els hàgiu d'imaginar o deduir pel vostre compte, atès que les empreses no solen comunicar els seus objectius estratègics cap a l'exterior. Recordeu que els objectius que proposeu hauran de ser exigents en el curt termini i fàcils de mesurar.

En última instància, podem dir que perquè els reptes empresarials (missions, propòsits i objectius) siguin efectius, és indispensable que siguin ben coneguts i mobilitzin a esforçar-se tots els membres de l'empresa, des dels directius d'un rang més elevat fins als empleats de nivell més baix. Podem afirmar, en aquest sentit, que és difícil aconseguir un compromís real dels empleats amb les finalitats de l'empresa si no hi ha, alhora, un compromís inequívoc per part de l'alta direcció cap a aquestes finalitats. Aquest compromís dels alts directius s'ha de concretar en les seves decisions a l'hora de definir, per exemple, quins seran els sistemes d'incentius per als empleats, els programes de promoció interna, les polítiques d'inversió tecnològica, els mecanismes per a comunicar-se amb altres actors de l'entorn, etc.

2. Responsabilitat social de l'empresa

La missió, els propòsits i els objectius estratègics orienten els directius en les decisions que prenen diàriament. No obstant això, les reflexions que els directius fan sobre les finalitats estan estretament vinculades amb les responsabilitats que es disposen a assumir. Podem dir, així, que les preguntes sobre quines són les finalitats que han de perseguir els directius i quines són les responsabilitats que han d'assumir són, com la cara i la creu d'una moneda, les dues dimensions d'un únic assumpte: per a què està en funcionament l'empresa. Si en l'apartat anterior presentàvem algunes idees que poden ajudar els directius a precisar les finalitats, en aquest farem una tasca similar, referida ara a les seves responsabilitats.

En general, la reflexió sobre les relacions que vinculen l'empresa amb la societat té una llarga tradició en la història del pensament social. Ara bé, l'escriptura formal sobre responsabilitat social de l'empresa (*corporate social responsibility* o CSR) neix, amb un sentit del terme ben delimitat i conscient, el segle XX, especialment a partir dels anys cinquanta. Des d'aquest moment i fins avui, l'interès dels investigadors per l'assumpte no ha parat de créixer, i ha donat lloc a nombrosos conceptes i teories que ens ajuden a interpretar l'impacte social que tenen les activitats de l'empresa.

Escàndols d'empreses

En els últims anys, han arribat fins a l'opinió pública nombrosos escàndols vinculats amb empreses, que han tingut motius tan variats com l'administració deslleial, els fraus fiscals o comptables, la vulneració dels drets laborals, els abusos de poder cap als competidors o clients, la degradació del medi ambient, la participació en trames de corrupció política, etc. Desgraciadament, la insistència i gravetat de molts d'aquests assumptes han creat en l'opinió pública una impressió generalitzada de degradació i desconfiança general cap a les empreses. No hem de caure, tanmateix, en el pessimisme. Tal com explicàvem en parlar de la legitimitat (apartat 4 del mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització»), el fet que molts dels actors socials que envoltem les empreses valorem com a inacceptables determinats comportaments hauria de ser interpretat pels directius com un incentiu que els hauria de moure a evitar en el futur aquest tipus de comportaments.

Estimulades pels efectes negatius que van tenir en les seves vendes alguns escàndols vinculats amb el treball infantil a les fàbriques o l'incompliment dels drets laborals en empreses que havien subcontractat en altres països, les grans empreses de la moda (Inditex, H&M, Nike, etc.) han desenvolupat intenses polítiques de supervisió que han minimitzat la possibilitat que es tornin a produir aquest tipus d'abusos. Podem afirmar, d'aquesta manera, que una palanca important per a aconseguir que les empreses millorin els seus comportaments està precisament a les nostres mans, com a clients potencials. Perquè aquest mecanisme pugui funcionar, cal que hi hagi en l'ecosistema dels negocis una sèrie d'actors (periodistes, ONG, agències governamentals, etc.) que s'encarreguin d'investigar i denunciar davant l'opinió pública tots els comportaments inadequats que estiguin duent a terme les empreses.

L'argument bàsic de tots els qui afirmen la responsabilitat social de les empreses és que aquestes tenen un poder i una capacitat d'influència que les porten a causar, directament o indirectament, efectes molt rellevants en altres actors. Els arguments concrets a favor d'aquesta responsabilitat estan basats en

racionalitats de caràcter ètic (cal prendre decisions que siguin correctes en si mateixes) o bé de caràcter instrumental (comportar-se correctament ajudaria l'empresa a ser més rendible).

Els arguments ètics es deriven normalment de principis religiosos, d'esquemes filosòfics o de normes socials. En essència, els defensors d'una perspectiva ètica argumenten que les empreses (i les persones que les componen) s'han de comportar d'una manera responsable perquè aquesta és la manera moralment correcta d'actuar, i mantenen generalment la necessitat que l'empresa dugui a terme aquest comportament fins i tot si implica una certa penalització en els seus resultats financers. El debat, tanmateix, es torna aviat polèmic i confús quan es tracta de precisar quina és la manera concreta en el qual haurien d'actuar les empreses i quins són els fonaments teòrics per a aquests comportaments.

Els arguments instrumentals, per la seva banda, estan basats en diferents formes de càlcul racional a partir de les quals s'interpreta que el comportament socialment responsable serà beneficiós per a l'empresa, en termes del seu benefici econòmic, de la seva pervivència en el temps, etc. Des d'aquesta perspectiva, se sol afirmar que les empreses que són socialment responsables poden aconseguir algun tipus d'avantatge estratègic: anticipant-se a les exigències legals, explotant la consciència social dels clients, diferenciant els seus productes dels d'altres companyies, etc. En les línies següents revisarem les teories més difoses en totes dues branques.

Ètica empresarial

L'ètica empresarial és una parcel·la, inclosa en el camp general de l'ètica, en la qual es tracta de respondre la pregunta de què hem d'entendre per correcte o incorrecte en relació amb les decisions i actuacions que porten a terme les empreses. La formulació d'aquesta pregunta es pot anar concretant per a les relacions que mantenen les empreses amb altres actors socials, com els treballadors, els clients, els proveïdors, els competidors, les administracions públiques, etc. Sens dubte, l'ètica empresarial ens ajuda a plantejar una llarga llista de debats que resulten valuosos, però com que en aquests debats intervenen els representants de diferents corrents (ètica kantiana, ètica de la cura, ètica utilitarista, etc.), sovint ens deixa una sensació de certa confusió a l'hora d'avaluar els comportaments reals de les empreses. Sense negar la rellevància que ha de tenir l'ètica empresarial com a camp d'estudi, hem destacat en aquest curs que les reflexions que duguin a terme els directius sobre la qualitat ètica de les seves decisions han de ser complementades amb una reflexió igual de profunda sobre el grau en el qual aquestes decisions estan legitimades davant les diverses audiències (apartat 4 del mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització»).

2.1. La teoria clàssica de l'accionista

La teoria clàssica de l'accionista és el model de CSR més antic i encara avui es manté vigent per a moltes empreses. Aquest model deu la seva existència a la teoria de l'empresa (*theory of the firm*), que havia estat desenvolupada en l'economia clàssica i que considera les empreses com a mers acords pels quals un grup de persones (accionistes) lliuren un conjunt de fons a un altre grup de persones (directius) perquè aquests els emprin com un mitjà per a aconseguir les finalitats específiques dels primers (maximitzar el benefici). A partir d'aquest argument, la teoria de l'accionista considera que els directius han d'actuar com a simples agents i dedicar-se prioritàriament a aconseguir les finalitats dels accionistes, ja que tots dos es troben vinculats en una estricta relació d'agència en la qual els directius estan al servei exclusiu dels accionistes (Friedman, 1962, 1970).

Els directius són, d'aquesta manera, els responsables de protegir els interessos dels accionistes i augmentar el valor de la inversió que hi van fer. Per a la majoria dels autors, aquesta idea no implica que els directius gaudeixin d'una discrecionalitat completa per a actuar, sinó que, més aviat, estan obligats a millorar els beneficis econòmics de l'empresa per tots els mitjans legals que tinguin al seu abast. D'aquesta manera, no es reconeix cap altra responsabilitat social a l'empresa, ni, en conseqüència, als directius, més enllà d'augmentar la rendibilitat financera de l'accionista dins dels límits que marca la legalitat.

La teoria clàssica de l'accionista ha estat àmpliament criticada en les literatures sobre ètica dels negocis i sobre CSR. La majoria de les objeccions s'han adreçat a qüestionar la legitimitat dels accionistes com a únics propietaris de l'empresa i, amb un enfocament complementari, a ampliar el rang dels actors als quals hem de reconèixer algun tipus de dret de propietat en l'empresa. Dins del primer corrent, Alan Goldman (1980) qüestiona la idea que els accionistes puguin ser considerats propietaris en el veritable sentit del terme, i compara la seva situació a la de jugadors d'atzar. Per a aquest autor, els accionistes d'una empresa (penseu, per exemple, en els inversors que compren accions d'una empresa a la borsa amb l'única finalitat d'especular a curt termini) no estableixen una relació d'agència amb els directius que sigui més legítima (i, per tant, que hagi de prevaler a l'hora d'assenyalar les finalitats) que les relacions que aquests directius mantenen amb altres actors, com poden ser els treballadors o els clients principals de l'empresa.

Complementari de l'anterior, el segon corrent de crítiques s'ha adreçat a ampliar el rang dels actors als quals s'atribueix algun dret de propietat a l'empresa. Enfront del model clàssic, en el qual només els accionistes són considerats com a propietaris legítims, han sorgit molts models d'empresa que atribueixen els drets de propietat, a més dels accionistes, a altres actors (com ara treballa-

dors, directius, clients, proveïdors, comunitats locals, govern, etc.) que estan implicats d'una manera o altra en les activitats de l'empresa i cap als quals els directius adquireixen una responsabilitat.

A la vista d'aquests arguments, podem afirmar que la teoria de l'accionista és inadequada per a descriure i prescriure el comportament en els negocis, perquè no reconeix l'àmplia varietat d'actors que tenen interessos o participen en el funcionament habitual de l'empresa. Aquest defecte en els seus propis fonaments suposa, almenys, dues greus conseqüències. La primera, i des d'un punt de vista estratègic, és que el seu èmfasi excessiu en l'interès financer dels accionistes pot inhibir els directius d'aplicar estratègies que, sent necessàries per a la supervivència de l'empresa en el mitjà o llarg termini, no siguin immediatament rendibles en el curt. La segona, i des d'un punt de vista ètic, és que la visió de l'acció humana que assumeix aquest enfocament resulta massa simple, massa incompleta, atès que en deixa fora elements tan importants com són les motivacions transcendents dels directius o fundadors, o les conseqüències no econòmiques que poden tenir les accions de l'empresa en altres actors del seu entorn.

Els interessos dels accionistes

La idea que els interessos dels accionistes haurien de prevaler sobre els interessos de la resta dels actors va ser preeminent durant la dècada dels setanta. Entre els arguments a favor d'aquesta teoria hi havia, aleshores, la confiança, àmpliament difosa, que els mercats podien ser un mecanisme adequat per a assignar recursos escassos d'una manera eficient i justa. Deixant de banda els arguments polítics, podem afirmar amb claredat que els mercats poden ser un mecanisme eficient per a assignar els recursos quan compleixen almenys cinc condicions:

- 1) hi ha una intensa competència,
- 2) tots els actors poden accedir amb facilitat a tota la informació rellevant,
- 3) els actors actuen sempre d'una manera racional,
- 4) les decisions produeixen efectes directes només sobre els actors i
- 5) aquests efectes són senzills d'anticipar i de traslladar als preus.

Molts defensors del lliure mercat han passat per alt, tanmateix, que aquestes condicions molt poques vegades es compleixen. En particular, han obviat que sovint les decisions de les empreses tenen uns considerables efectes indirectes en altres actors i que, a més, aquests efectes escapen a la consideració econòmica dels mercats.

2.2. La teoria de *stakeholders*

El model de *stakeholders* va tenir el seu origen en la depressió econòmica dels anys trenta, quan l'alta direcció de General Electric Company va identificar els seus grups principals de *stakeholders*: accionistes, empleats, clients i públic en general. El 1950, Robert E. Wood, aleshores conseller delegat de Sears, va

enunciar els grups de *stakeholders* que eren, a parer seu, els més importants per a qualsevol empresa, i que ordenava segons la seva importància en clients, empleats, comunitat i accionistes.

Des d'aquest moment la teoria de *stakeholders* ha anat rebent cada vegada més atenció, tant en el camp de l'estratègia com en el de l'ètica dels negocis. Esquemàticament, podem afirmar que les premisses essencials d'aquesta teoria són les següents:

- l'empresa manté relacions amb molts altres actors (*stakeholders*) que afecten o són afectats per les seves decisions, i
- els interessos d'aquests *stakeholders* han de ser considerats en la presa de decisions de l'empresa, sigui perquè aquests interessos tenen un valor intrínsec en si mateixos o perquè la seva consideració pot ser important perquè l'empresa millori els seus beneficis.

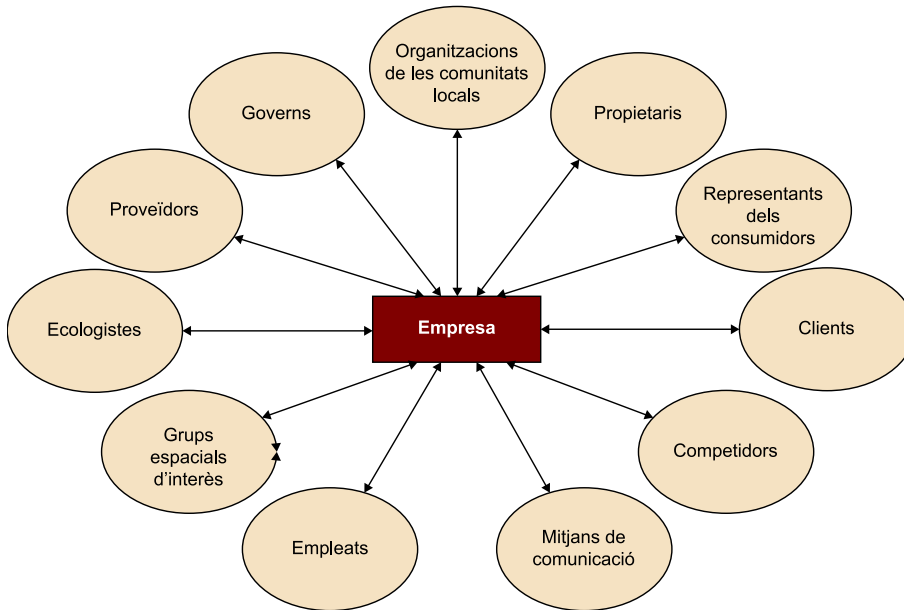
Malgrat l'acord general sobre aquestes premisses, hi ha un ampli desacord sobre moltes qüestions que segueixen sent rellevants, com el tipus de decisions en les quals poden o han de participar els *stakeholders*, la manera com s'ha d'articular la seva participació en els processos directius de l'empresa o l'ordre en el qual els interessos de cada grup han de ser considerats. És important destacar que cap d'aquestes preguntes no es pot contestar d'una manera unànime i indiscutible, i que la manera concreta en la qual les responguin els directius dependrà en bona part de com hagin respost abans, explícitament o implícitament, la qüestió fonamental de qui compon i a qui ha de servir una empresa.

En l'obra seminal d'aquest model, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, R. Edward Freeman (1984) definia els *stakeholders* com «tots aquells grups o individus que poden afectar, o són afectats per, l'assoliment de les finalitats de l'empresa»¹ (pàg. 25) i, a continuació, dibuixava un mapa que havia de servir als directius per a identificar-los (figura 2). Aquella definició de Freeman implicava dues maneres alternatives d'identificar els actors interessats en l'empresa, un d'estratègic i un altre de moral (o normatiu). Totes dues alternatives han propiciat el desenvolupament de dues branques ben diferenciades en la literatura de *stakeholders*.

Vegeu també

En l'apartat 3 del mòdul «Naturalesa i concepte de l'organització» reflexionàvem amb deteniment sobre aquest assumpte.

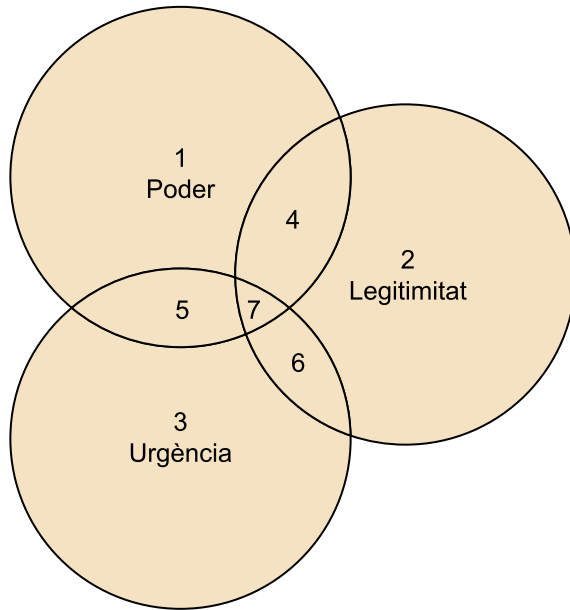
⁽¹⁾«... all those groups and individuals that can affect, or are affected by, the accomplishment of organizational purpose».

Figura 2. Mapa dels *stakeholders* de l'empresa

Font: Freeman (1984, pàg. 25)

En la versió estratègica es proposa que l'empresa hauria de considerar els interessos dels actors que poden afectar els seus objectius. L'empresa hauria de veure, per tant, els seus *stakeholders* com a part d'un entorn que ha de ser gestionat per a assegurar l'accés als recursos i, en última instància, per a assegurar la rendibilitat que rebran els seus accionistes. En aquesta perspectiva instrumental, l'enfocament de *stakeholders* s'acosta al model clàssic de l'accionista. S'enuncien, així, proposicions de naturalesa clarament instrumental, del tipus: les empreses que desenvolupin relacions de mútua confiança i cooperació amb els seus proveïdors o clients seran capaces de generar avantatges competitius i, com a resultat, aconseguiran més beneficis que les que no les desenvolupin.

En aquesta branca estratègica s'han proposat nombrosos models per a analitzar els *stakeholders*. De tots, tal vegada el més elaborat és el de Mitchell, Agle i Wood (1997). Per a aquests autors, els directius d'una empresa haurien d'analitzar els seus *stakeholders* fent un mapa que els identifiqui i ordeni segons la seva importància. Per a dur a terme aquesta anàlisi, els directius haurien d'aplicar tres criteris: el poder de cada grup d'actors (la possibilitat real que imposin a altres grups els seus objectius propis), la seva legitimitat (percepció en el sistema social que les seves finalitats i accions són desitjables o acceptades) i la urgència de les seves demandes (el grau d'immediatesa amb el qual aquest grup espera que les seves demandes siguin satisfetes).

Figura 3. Classificació dels *stakeholders*

Font: Mitchell, Agle i Wood (1997, pàg. 872)

La presència d'una, dues o tres característiques determinarà l'atenció que haurien de dedicar els directius a cada grup de *stakeholders*. Els grups que complissin tan sols un criteri (*latent stakeholders*) tindrien poca rellevància per a l'empresa (àrees 1, 2 i 3). Els grups que complissin dos dels tres criteris (*expectant stakeholders*) requeririen una certa atenció per part dels directius (àrees 4, 5 i 6). Finalment, els grups que complissin alhora els tres criteris (*definitive stakeholders*) haurien de rebre una atenció especial (àrea 7), atès que tindrien una gran urgència per influir en les accions de l'empresa, estarien socialment legitimats per a fer-ho i disposarien, a més, dels recursos necessaris.

En la versió normativa es proposa que l'empresa hauria de considerar els interessos dels actors que poden ser afectats per les seves activitats. La versió normativa de *stakeholders* intenta combinar la lògica imperant dels negocis amb les exigències de l'ètica empresarial. Els treballs d'aquest vessant tenen un valor indubtable, però contenen importants febleses referides sobretot a la seva fonamentació teòrica, és a dir, al principi normatiu que determina quins són els interessos que hauria de protegir l'empresa, com els hauria d'ordenar i quin és el grau de responsabilitat que té l'empresa cap a cada *stakeholder*. Ens trobem, així, amb nombrosos models que fonamenten l'interès dels directius cap als *stakeholders* a partir d'arguments presos de l'ètica kantiana, de l'ètica de la cura, de l'ètica utilitarista o de la teoria del bé comú. Aquesta varietat de perspectives, sens dubte, estimula el nostre pensament, ens fa caure en algunes idees que són interessants, però no aconsegueix oferir-nos uns enunciatos o unes recomanacions que resultin indiscutibles.

2.3. La teoria del valor compartit

Una manera alternativa per a interpretar la CSR consisteix a afirmar que l'empresa ha d'oferir uns productes que, a més de ser rendibles, contribueixin a solucionar problemes socials que són rellevants. Aquest enfocament, que ha anat guanyant popularitat entre directius i acadèmics, és conegut com creació del valor compartit (*creating shared value*) i va ser proposat originalment per Michael Porter i Mark Kramer (2011) en el seu article «Creating Shared Value». Aquests autors interpreten la noció del valor compartit com la creació per l'empresa d'un valor econòmic per als accionistes que estigui íntimament vinculat amb la creació d'un valor per a la societat. D'aquesta manera, argumenten els autors, el valor compartit no consisteix a redistribuir l'excedent econòmic (o benefici) que ha estat ja creat per l'empresa, sinó a crear, mitjançant les seves activitats, un valor econòmic que estigui acompanyat per un fort valor social.

Si bé aquesta proposta del valor coincideix amb el model de *stakeholders* a adreçar l'atenció dels directius molt més enllà de la simple cerca del benefici econòmic, hi ha algunes diferències rellevants entre els dos models. Primer, si en l'enfocament de *stakeholders* l'interès dels directius s'ha d'adreçar a considerar els possibles efectes que pot tenir una decisió sobre cada grup específic d'actors, en l'enfocament del valor compartit aquest interès directiu s'ha de concentrar a desenvolupar projectes o línies estratègiques de negoci que, a més de ser rendibles per a l'empresa, generin un profund impacte positiu en el conjunt de la societat.

Segon, davant del dilema entre una finalitat instrumental i una altra d'altruista, que endinsava les seves arrels en la mateixa definició que ens oferia Freeman del concepte de *stakeholder*, l'enfocament del valor compartit concilia amb molta més harmonia aquestes dues orientacions (cap al benefici econòmic i cap a l'impacte social), n'elimina el caràcter aparentment incompatible i reconeix que molts assumptes que són socialment rellevants suposen, a més, una bona oportunitat de negoci per a les empreses.

Tercer, en articular la seva proposta per mitjà de la noció de valor (que Porter havia emprat ja en algunes de les seves propostes anteriors sobre l'estratègia), l'enfocament del valor compartit pot ser incorporat pels directius amb una relativa facilitat en els seus processos estratègics habituals, a través d'algunes eines analítiques a les quals ens referirem en altres mòduls d'aquesta assignatura, com la cadena de valor o el model de negoci.

Quart, si la màxima que es derivava del model de *stakeholders* era la necessitat que els directius tinguessin en compte els interessos de determinats grups d'agents, l'enfocament del valor empeny els directius a centrar-se a crear un valor, és a dir, a aportar als clients un avantatge que no han tingut disponible fins ara. Aquest gir té conseqüències pragmàtiques rellevants, en la mesura en què es passa d'emfatitzar en l'assumpte de qui ha de participar en les decisions

a destacar la necessitat de crear nous productes que contribueixin a solucionar un problema, o a cobrir una necessitat, que fins ara no s'ha tractat adequadament. Amb aquesta perspectiva, les empreses i, per tant, també els directius, passen a ser considerats com a agents actius que poden exercir un paper molt rellevant en la millora social.

Cada vegada són més les empreses que estan assumint aquesta perspectiva del valor. La realitat d'aquestes pràctiques, no obstant això, està lluny de ser homogènia, i les empreses l'estan aplicant amb graus molt diferents d'esforç i fins i tot de coherència amb la seva pròpia missió. Algunes empreses, per exemple, estan fent servir aquest enfocament per a desenvolupar projectes específics que estan connectats amb la seva orientació estratègica. Aquest és el sentit amb el qual MasterCard ha ofert la seva tecnologia de banca mòbil a milions de persones que viuen en països en desenvolupament i que abans no disposaven d'un bon accés als serveis financers, o amb el qual Facebook ha donat accés a internet per mitjà de globus en zones rurals de l'Àfrica subsahariana. En el cas d'altres empreses, la idea del valor compartit ha arrelat molt més profundament i fins i tot ha arribat a modificar la identificació de les seves missions. En aquest sentit, empreses d'alimentació com Nestlé o Danone estan fent un esforç per a reposicionar-se com a empreses de nutrició i salut, i alguns fabricants de cotxes, com Nissan o Toyota, estan redefinint les seves missions per a oferir vehicles de baixes emissions.

Estratègia empresarial i CSR

En un article del 2007, «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Michel Porter i Mark Kramer s'interrogaven ja sobre quina era la veritable naturalesa del vincle que hi havia entre l'estratègia empresarial i la CSR. Per a aquests autors, la relació entre aquests conceptes no era en absolut supèrflua, ja que tots dos estaven vinculats en un nivell molt profund. En particular, Porter i Kramer aportaven tres arguments per a explicar per què una estratègia que fos socialment responsable podia ajudar una empresa a aconseguir les seves finalitats econòmiques:

- 1) L'argument de la sostenibilitat: els projectes de CSR beneficien les empreses en la mesura en què contribueixen a mantenir l'ecosistema.
- 2) L'argument de la reputació: els projectes de CSR milloren la reputació de l'empresa entre els seus consumidors directes i altres grups d'interès.
- 3) L'argument de la llicència d'actuació: la política de CSR pot ajudar l'empresa a aconseguir el suport dels grups dels quals depèn per a fer el seu negoci.

La conseqüència pràctica d'aquest plantejament és que els directius d'una empresa, a l'hora de triar els projectes de CSR que començaran, han de donar prioritat a aquells en els quals es compleixin alhora els interessos econòmics de l'empresa i els interessos més generals de la societat. Podem afirmar, d'aquesta manera, que la teoria del valor compartit (que van presentar en societat uns anys més tard) significava per a aquests autors fer un pas més en el seu camí per conciliar les finalitats de l'estratègia amb la responsabilitat social.

Malgrat totes les seves virtuts, la noció del valor compartit presenta un seriós inconvenient. Si bé el concepte és molt fàcil d'entendre per als directius i pot resultar molt inspirador, és difícil precisar amb nitidesa com hem d'interpretar

el valor que generarà un projecte i, en conseqüència, com l'hem de mesurar. Les causes principals d'aquest inconvenient són dues. En primer lloc, el concepte mateix de valor és multidimensional. Això significa que un mateix projecte pot generar sobre un actor diferents efectes, i no tots han de tenir el mateix signe. Per exemple, portar internet a zones on abans era impossible connectar-s'hi pot suposar un gran avenç per a moltíssimes persones en termes de l'accés que tenen a la informació, però també pot alterar alguns dels seus costums, crear-los nous problemes, etc. En segon lloc, no hem d'oblidar que l'acció d'una empresa pot afectar diversos actors alhora. L'arribada d'internet, per exemple, pot tenir conseqüències profundes en les interaccions entre les persones, en l'impacte de les activitats econòmiques sobre el medi ambient, etc. Queda clar, per tant, que el concepte de valor compartit ofereix importants avantatges per a les empreses, però cal estar alerta també amb algunes limitacions que ens obliguen a tenir cura a l'hora d'aplicar-lo.

Impacte col·lectiu

Per a avançar en aquesta línia del valor compartit, John Kania i Mark Kramer (2011) van proposar la noció de l'impacte col·lectiu. En el seu article «Collective Impact», aquests autors combinaven dues línies de recerca a les quals ja ens hem referit en aquest curs (en particular, l'enfocament del valor compartit i l'enfocament d'ecosistemes) per a aprofundir en el paper que poden desenvolupar les empreses en els processos de canvi i millora social. Segons argumenten aquests autors, hi ha molts problemes socials que estan profundament arrelats en tot un sistema i depassen la capacitat de qualsevol companyia. En aquests contextos, les empreses també poden actuar com un motor per al canvi, però ho han de fer dinamitzant coalicions multisectorials en les quals participin autoritats locals, ONG, altres empreses, membres de les comunitats locals, etc. L'objectiu de tota aquesta coalició ha de ser coordinar els seus esforços per a promoure canvis que siguin rellevants en l'ecosistema.

Amb un sentit molt proper, M. Pfitzer, V. Bockstette i M. Stamp (2013) argumentaven en el seu article «Innovating for Shared Value» que les empreses, si aspiraven a ser rendibles en el futur i a generar alhora un fort impacte social, haurien d'aplicar un marc que ells havien creat a partir del seu estudi de més de trenta empreses exemplars i que resumien en cinc punts:

- 1) incorporar a les finalitats de l'empresa una dimensió social,
- 2) estudiar amb profunditat i definir amb rigor les necessitats socials que es volen cobrir,
- 3) dissenyar les mesures que es faran servir per a mesurar els valors socials i econòmics generats,
- 4) implantar l'estructura d'innovació més adequada per a generar una solució viable al problema i
- 5) col·laborar amb altres actors per a implicar-los activament en la definició del problema i en la implementació de la solució.

Per a aprofundir en aquesta línia, és aconsellable llegir els articles següents:

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

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

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

2.4. El marc institucional per a la CSR: el sistema capitalista

Des d'un punt de vista sociocultural, podem afirmar que el discurs capitalista és un sistema compost de signes i significats que exerceixen una poderosa influència sobre les accions dels individus. Si acceptem aquesta idea (el capitalisme com un *discurs* que serveix per a estructurar les relacions entre éssers humans, i d'éssers humans amb coses), és interessant analitzar com aquest discurs ha influït en la nostra manera d'entendre la direcció d'empreses. Segons argumenta M. T. Jones (1999), el capitalisme ha estat tradicionalment interpretat com un sistema inherentment individualista, un sistema en el qual cada actor s'havia de preocupar de buscar les seves finalitats particulars. Aquesta versió del capitalisme s'acceptava com a indiscutible en els negocis, sense que semblés que hi havia cap altra lògica, menys egoista, que fos compatible amb els fonaments ideològics del capitalisme. Inevitablement, el capitalisme semblava condemnat a ser radicalment egoista o a no ser.

En les últimes dècades, tanmateix, alguns autors han qüestionat aquesta imatge monolítica del capitalisme. Després d'examinar les característiques que havia assumit el sistema en diversos països asiàtics, Francis Fukuyama (1995) afirmava que la interpretació del capitalisme com un sistema exclusivament individualista és incorrecta, ja que aquesta versió només ens serveix per a descriure la forma que ha assumit el capitalisme als països d'Occident. Fukuyama, i amb ell la resta dels autors que defensen aquest punt de vista, parteixen de la comprovació empírica que el capitalisme asiàtic inclou patrons de comportament habituals que estan basats en valors com la confiança, la col·laboració i la reciprocitat en les interaccions. A la vista d'aquesta comprovació, Fukuyama presenta les diferents formes que ha assumit el capitalisme al món com unes construccions ideològiques, o discursos, que són històricament i culturalment contingents.

El caràcter contingent del capitalisme

Una bona manera per a apreciar el caràcter contingent del capitalisme (en aquest cas analitzat no pas sobre l'eix geogràfic, sinó sobre l'eix de la història) consisteix a llegir el llibre de Max Weber *La Ètica Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. En aquest text, Weber identifica un poderós motor ideològic per a la posada en marxa del capitalisme en els valors de la laboriositat i l'estalvi que havien estat promoguts en algunes regions d'Europa pel calvinisme.

Amb una perspectiva complementària, és interessant analitzar com el discurs capitalista s'ha arribat a articular, en les societats occidentals més desenvolupades, amb altres discursos que són també culturalment rellevants. En aquesta línia, S. Bowles i H. Gintis (1987) analitzaven la relació entre capitalisme i democràcia als Estats Units. Per a vincular aquests discursos, els autors com-

paraven la situació que tenien en aquest país els drets de propietat, que són el pilar del capitalisme, i els drets de ciutadania, fonament de la democràcia. Tal com exposaven, l'essència dels drets de propietat consisteix en la facultat que es reconeix al seu titular per a excloure els altres de participar-hi o gaudir-ne, mentre que la lògica dels drets de ciutadania és inclusiva i busca implicar activament tots els membres de la societat en els assumptes que els afecten directament. A partir d'aquesta anàlisi, els autors concloïen que, en la societat nord-americana, el discurs dels drets de propietat ha dominat en els assumptes econòmics, mentre que el discurs de la ciutadania ha dominat en l'esfera política. Afirmaven, a més, que aquesta distinció ha estat el resultat d'un desenvolupament històric contingent (és a dir, que l'evolució d'aquestes esferes hauria pogut succeir d'una manera diferent) i que la manera particular en el qual ha evolucionat ha tingut unes implicacions socials, polítiques i econòmiques molt rellevants.

Portats aquests plantejaments a l'àmbit de l'empresa, podem afirmar que en els països occidentals més avançats, les relacions de l'empresa amb altres actors (interns i externs) han estat generalment articulades a través del discurs dels drets de propietat (com defensava la teoria de l'accionista), bo i animant, així, els directius a excloure de la seva consideració els interessos de qualsevol altre agent. Ara bé, és fàcil imaginar que si apliquéssim una lògica directiva que estigués basada en un principi que és també fonamental en les nostres societats, com és el de la ciutadania, estariem promovent la difusió entre les empreses de models de direcció molt més participatius i oberts, models molt més proclius a combinar el dret a obtenir un benefici econòmic amb la necessitat d'assumir les responsabilitats. Estariem promovent uns models que estarien més a prop de l'enfocament de *stakeholders*, en alguns casos, i més a prop del valor compartit, en uns altres, però que, en qualsevol cas, buscarien escapar d'aquest parany de l'egoisme que reté encara tants defensors d'una versió antiquada del capitalisme. Estariem impulsant, així, tota una transformació cultural i econòmica, a la qual podríem aplicar el terme *capitalisme conscient* (proposat per John Mackey el 2013), en el qual directius, acadèmics, inversors, potencials clients i una llarga llista d'actors ja no ens sentiríem atrapats per un fals dilema en el qual hauríem de triar entre acceptar un capitalisme que s'ha mostrat egoista o abraçar el somni irrealitzable de derrocar el sistema, sinó que intentaríem promoure, cadascun amb l'abast de les seves forces, una manera de fer els negocis que fos més justa i molt més sostenible, ja que estaria basada en l'evidència que tots nosaltres vivim en unes societats on abunden les interdependències.

Bibliografia

Bowles, S.; Gintis, H. (1987). *Democracy and Capitalism: Property, Community, and the Contradictions of Modern Social Thought*. Nova 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 setembre). «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*. Nova York: The Free Press.

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

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

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

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

Mackey, J. (2013). «The Kind of Capitalist You Want to Be». *Harvard Business Review* (gener-febrer, pàg. 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, pàg. 853-886).

Pfizer, M.; Bockstette, V.; Stamp, M. (2013). «Innovating for Shared Value». *Harvard Business Review* (vol. 91, núm. 9, pàg. 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, pàg. 136-137).

Porter, M.; Kramer, M. (2011). «Creating Shared Value». *Harvard Business Review* (vol. 89, gener-febrer, pàg. 62-77).

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

