

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RESILIENCIA

JUAN PIÑEIRO CHOUSA / NOELIA ROMERO CASTRO  
Universidad de Santiago de Compostela

*Recibido:* 14 de junio de 2011

*Aceptado:* 14 de julio de 2011

---

**Resumen:** *En un entorno globalizado, interdependiente y en constante cambio no solo compiten los productos y servicios que desarrollan las empresas, sino también los modelos de negocio. El éxito empresarial no puede seguir sustentándose en bases tradicionales, y las empresas deben asumir un proceso de permanente renovación de su estrategia y ofrecer nuevas respuestas a las necesidades y exigencias de la sociedad bajo el marco que formula el concepto de “desarrollo sostenible”. La responsabilidad social empresarial y la resiliencia se presentan como herramientas complementarias para construir un nuevo tipo de empresa orientada a la creación de valor sostenible, en relación con su capacidad de perdurar en el tiempo y de crear a la vez valor económico, social y ambiental.*

**Palabras clave:** *Responsabilidad social empresarial / Resiliencia / Creación de valor sostenible.*

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RESILIENCE

**Abstract:** *In a global, interdependent and constantly changing environment, not only products and services are competing, but also business models. Corporate success is not longer supported by traditional bases, and companies must get engaged in a process of permanent renewal of its strategy and offer new responses to the needs and requirements of society under the framework posed by the concept of Sustainable Development. Corporate Social Responsibility and Resilience are complementary tools to build a new type of enterprise oriented to the creation of sustainable value, regarding its own sustainability through time and its capacity of simultaneously creating economic, social and environmental value.*

**Keywords:** *Corporate social responsibility / Resilience / Sustainable value creation.*

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno en el que las empresas desarrollan su actividad está sujeto a un constante y vertiginoso proceso de cambio, que hace que cada vez sea más aplicable al ámbito empresarial la ley natural de “adaptarse o morir”. Los acontecimientos que modifican las reglas del juego vigentes para el desarrollo de la actividad empresarial son cada vez más frecuentes, obligando a las empresas a reaccionar cada vez con mayor velocidad. Por otro lado, la actual crisis económica y financiera –de alcance global y consecuencias posiblemente aún no desplegadas en toda su dimensión– está forzando un proceso de selección natural entre las empresas de todo el mundo en el que no necesariamente sobrevivirán las más fuertes o las más inteligentes, sino las mejor preparadas para enfrentar los cambios fundamentales que están transformando no solo las bases de la competitividad empresarial, sino también la forma de entender los negocios y de interpretar su función en el conjunto del sistema económico y su relación con la sociedad.

El concepto de resiliencia ha ganado aceptación en los últimos años como una capacidad necesaria en las empresas para garantizar su supervivencia, en relación con su capacidad de renovarse, de reorganizarse y de aprovechar los cambios y la

incertidumbre e inestabilidad del entorno como una oportunidad para innovar y ganar o defender la ventaja competitiva. Por su parte, la responsabilidad social empresarial<sup>1</sup> (RSE) se reconoce hoy como una estrategia de gestión esencial para que las empresas mantengan su licencia para operar<sup>2</sup> y descubran cómo crear valor para todos sus *stakeholders*<sup>3</sup>, bajo un nuevo concepto de creación de valor compartido que se centra en las interrelaciones entre el progreso social y el económico.

En este artículo analizamos los vínculos que existen entre los conceptos de resiliencia y RSE, tratando de explicar cómo esta última puede contribuir a la consecución de organizaciones resilientes, y cómo la búsqueda de la resiliencia genera en las empresas la necesidad de aplicar conceptos e instrumentos propios del ámbito de la RSE. En la sección 2 analizamos cuáles son las características del nuevo entorno en el que navegan las organizaciones empresariales, y en el que los conceptos de resiliencia y RSE adquieren un peso específico, prestando atención en la sección 3 a cómo en este nuevo entorno se ha hecho necesario redefinir el objetivo clásico de la gestión empresarial. En la sección 4 nos centramos en la definición del concepto de RSE y en la revisión de la evolución que ha experimentado en los últimos años, describiendo sus principales dimensiones y explicando cuál es su posible impacto sobre la estructura y funcionamiento de la empresa y de sus resultados económico-financieros, pues ello nos permitirá comprender mejor cómo la RSE puede ayudar en la construcción de la resiliencia. En la sección 5 se exponen los vínculos entre ambos conceptos y se aportan algunas directrices generales sobre cómo combinar la RSE y la resiliencia en una estrategia empresarial orientada a la creación de valor sostenible. Finalmente, en la sección 6 recogemos las principales conclusiones.

## 2. UN NUEVO ENTORNO QUE DEMANDA ORGANIZACIONES RESILIENTES Y SOCIALMENTE RESPONSABLES

Como es bien sabido, en las ciencias sociales, como son la economía y la dirección de empresas, se han estado buscando desde sus orígenes modelos estables y absolutos que formularan soluciones válidas a lo largo de los tiempos y en distintos entornos. Sin embargo, cada vez resulta más patente que estamos viviendo en una realidad incierta y cambiante, que no admite ser modelizada de modo rígido e inmutable.

---

<sup>1</sup> La denominación Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido adoptada por la Unión Europea y el Parlamento español frente a la de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

<sup>2</sup> La licencia para operar de una empresa se ha definido tradicionalmente en términos de cumplimiento con las legislaciones locales, nacionales e internacionales, pero se relaciona cada vez más con la necesidad de lograr la confianza y el respeto de los *stakeholders*.

<sup>3</sup> El término anglosajón *stakeholders* se ha impuesto progresivamente para designar a todos los individuos, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa. Pueden verse afectados –positiva o negativamente– por las acciones de esta. Recíprocamente, pueden influir y/o ejercer poder sobre la empresa en distintas dimensiones de su funcionamiento.

Se trata, además, de una realidad relacionada, interdependiente y condicionante. Así, la realidad de las organizaciones no es aislable en sus partes, sino que constituye una realidad orgánica que relaciona a todos sus elementos y que crea una serie de condicionantes e influencias de distinta intensidad. El reconocimiento de esta realidad está en la base de los nuevos enfoques y herramientas en la gestión de las organizaciones, y en particular de los conceptos de RSE y resiliencia. Así, la RSE se basa en entender que la empresa es un conjunto de relaciones interconectadas (explícitas o implícitas) entre individuos y/o grupos de individuos –los *stakeholders*–, que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos de la empresa. Por su parte, la resiliencia es un concepto tomado del ámbito de la psicología y extensamente aplicado en el ámbito de los sistemas ecológicos, que hace referencia a la capacidad de los ecosistemas de absorber perturbaciones sin alterar significativamente sus características de estructura y funcionalidad, capacidad que depende de la diversidad de sus integrantes, del número de funciones ecológicas que soporta y de la complejidad e interdependencia de sus relaciones.

Esta realidad incierta, cambiante, relacionada, interdependiente y condicionante explica también la actual crisis económica y financiera, cuyas causas y efectos no se entienden sino dentro de un mundo globalizado, interrelacionado e interdependiente, y que junto con los problemas sociales y medioambientales que se han ido acumulando y agravando con el paso del tiempo, y con la dejadez o inadecuada gestión de estos, ha puesto de manifiesto las carencias de un sistema de creencias y prácticas que durante años ha organizado e interpretado la realidad económica, medioambiental y social como áreas independientes, no relacionadas y solo relevantes a nivel local. Ahora es necesario un nuevo paradigma científico que permita organizar e interpretar la realidad económica, medioambiental y social en el contexto de un mundo globalizado, interrelacionado e interdependiente. O, lo que es lo mismo, organizar e interpretar la realidad bajo el concepto de sostenibilidad, que propugna el logro de un equilibrio entre el desarrollo económico, la justicia social y la conservación del medio ambiente a escala global.

El concepto de sostenibilidad también lleva implícita la idea de la perdurabilidad y la supervivencia de las organizaciones empresariales y de los propios sistemas económicos, ecológicos y sociales. Y el logro de la sostenibilidad precisa, a su vez, de sistemas económicos, ecológicos y sociales resilientes y adaptativos (Fiksel, 2006). En el ámbito de la empresa, la resiliencia y la sostenibilidad pueden lograrse a través de la RSE.

Esta nueva concepción de la realidad, en la que se mueven y navegan las organizaciones, hace que se pase de una gestión donde muchos de los esfuerzos estaban enfocados hacia dentro hacia una gestión hacia fuera en la que lo importante es saber medir, analizar y gestionar las relaciones y las variables del entorno.

De este modo, en la reciente evolución de la teoría de la administración de empresas se ha puesto especial énfasis en el análisis de los procesos de toma de decisiones de los diversos agentes que participan en la actividad económica, surgiendo la necesidad de redefinir el objetivo financiero de la empresa. A su vez, la

gestión empresarial ha tenido que enfrentarse a nuevos retos y oportunidades surgidos como consecuencia de nuevos acontecimientos y fenómenos: la globalización, las privatizaciones y la desregulación de los mercados que, para Lydenberg (2005), son los tres factores principales que explican la configuración del nuevo entorno en la gestión empresarial; pero existen muchos otros factores y circunstancias que han generado un nuevo escenario para el desarrollo de la actividad económico-financiera, y que tratamos de concretar en los siguientes epígrafes, para redefinir en el siguiente apartado y bajo este nuevo contexto la consideración de cuál es la función y el objetivo de la empresa en el sistema económico.

## 2.1. GLOBALIZACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN DE PODER

Friedman (2000, p. 348) define la globalización como “*el resultado de la democratización de la financiación, la tecnología y la información*”. Durante muchos años el proceso de globalización se aceptó como una fuente de oportunidades para el desarrollo y el crecimiento económico, pero hoy se han puesto de manifiesto las amenazas que supone para el logro de un desarrollo sostenible. Así, la globalización ha sido criticada por ignorar los objetivos sociales y ambientales en favor de objetivos exclusivamente económicos que, en cualquier caso, no se distribuyen de forma equitativa entre las distintas regiones o países.

A medida que crecía el fenómeno de la globalización, pequeñas, medianas y grandes empresas o instituciones se veían obligadas a adquirir la capacidad de tomar decisiones bajo una perspectiva global, e iban ganando influencia y poder sobre la actividad de los gobiernos y de otras organizaciones en todo el mundo; pero, de forma paralela –y aún con más fuerza en la actualidad–, este proceso iba incrementado su exposición y haciéndolas más vulnerables. Hoy los ciudadanos de cualquier lugar del mundo pueden condicionar el logro de los objetivos empresariales y, por ende, limitar los intereses de aquellos que aportan capital, obligando a las empresas a comportarse y a desarrollar su actividad bajo un clima de necesaria aceptación global de sus actuaciones en ámbitos como el medio ambiente o el respeto a los derechos humanos.

Las empresas se han convertido, a su vez, en lo que ha venido a denominarse “ciudadanos corporativos” (Carroll, 1998; Zadek, 2001), en relación con el comportamiento que la sociedad espera de ellas como de un ciudadano más, que debe hacer suyos los mismos valores, preocupaciones y deseos de las comunidades a las que afecta su actividad.

La globalización también ha acentuado la asimetría de poder entre las empresas y los Estados (Castells, 1997), produciéndose de hecho una transferencia de poder desde los gobiernos hacia las corporaciones empresariales (White, 2007). Esta realidad provoca la aparición de actuaciones distantes que, en ausencia de un adecuado escrutinio por parte de los gobiernos, han permitido comportamientos antisociales en busca del beneficio (Monks, 2001). Así, en ocasiones la propia globalización ha servido como excusa para eludir las responsabilidades que como ciudadanos co-

rresponden a las empresas, buscando entornos menos exigentes o regulaciones más laxas en otros lugares del mundo, fundamentalmente en países en vías de desarrollo donde ni el nivel cultural ni el escenario legal han supuesto tradicionalmente problemas para las multinacionales.

Sin embargo, frente a la tradicional diversidad legislativa entre países –incluso dentro de una misma región–, se ha consolidado una tendencia hacia la armonización a escala global de las normas y estándares que regulan la actividad de las empresas, empezando a ser habituales las demandas por parte de diversos sectores de los países en vías de desarrollo reclamando indemnizaciones o un comportamiento más responsable de las compañías extranjeras. En este sentido, se ha producido un notable aumento del protagonismo de las ONG, tanto haciendo frente al mundo empresarial como solicitando y prestando su colaboración, generándose un nuevo modelo de gobierno colaborativo entre gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil (O'Brien *et al.*, 2009; White, 2007). Además, los nuevos riesgos globales, la mayor incidencia de los riesgos geopolíticos, el incremento de los costes del transporte y la actual crisis económico-financiera han comenzado a poner en entredicho las ventajas de la deslocalización.

En los últimos años también han cobrado una gran importancia las prácticas relacionadas con la gestión de la cadena de proveedores y distribuidores, y la construcción de alianzas interempresariales y con organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, que permiten extender comportamientos responsables a lo largo de toda la cadena de valor de los productos y servicios (Green *et al.*, 2000), crear valor compartido (Porter y Kramer, 2011) e incrementar la resiliencia de las organizaciones (Hamel y Välikangas, 2003). De esta manera, nos hemos trasladado de un escenario de feroz competencia tecnológica a un contexto de colaboración tecnológica en el que, además, el desarrollo tecnológico debe ir acompañado de una evaluación de la sostenibilidad –ambiental, social y económica– y de la resiliencia de las nuevas tecnologías (Fiksel, 2006).

Por otro lado, la desregulación de la actividad económica y financiera ha desviado preocupaciones y responsabilidades que antes correspondían a los gobiernos hacia el sector privado, a la vez que los primeros se han esforzado –con fines más bien políticos– en hacer que la actividad de esos sectores privatizados fuese lo más transparente posible a través de la regulación (“re-regulación”). En la medida en que el nivel de privatización de las economías reduce el papel de los Estados como motores de los cambios, se traslada ese rol al tejido empresarial y a la sociedad civil, haciéndolos responsables y partícipes de las políticas de cambio y de mejora social y medioambiental. Esto implica la necesidad de redefinir el contrato social que establece los derechos, obligaciones y responsabilidades recíprocos entre los Estados y sus ciudadanos (White, 2007), y parece oportuno que esa redefinición se realice bajo el enfoque de la resiliencia (O'Brien *et al.*, 2009), que implica la necesidad de tomar en consideración todas las interconexiones, complejidades e incertidumbres en las relaciones entre los diversos agentes económicos y sociales.

## 2.2. MAYOR EXPOSICIÓN AL DEBATE PÚBLICO Y PÉRDIDA DE CONFIANZA EN LOS MERCADOS

Tal y como pone de manifiesto García Marzá (2003), cuanto mayor es el poder de las empresas, mayor su responsabilidad social. De este modo, muchas organizaciones y sectores industriales han comenzado a desarrollar prácticas de autorregulación que a menudo suponen ir más allá del mero cumplimiento con las exigencias legales, y que con frecuencia demuestran ser más eficientes y eficaces que la propia legislación, permitiendo que la RSE y la sostenibilidad dejen de contemplarse exclusivamente como un coste adicional para interpretarse como fuente de oportunidades y ventajas competitivas. Así, las empresas están dejando de adoptar una posición defensiva ante las nuevas demandas de la sociedad para asumir su rol socio-económico.

A la asunción de compromisos de responsabilidad social por parte de las empresas también han contribuido las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), en la medida en que permiten visualizar rápidamente y de forma extensa las actividades realizadas por las empresas tanto positivas como negativas, con independencia de su ámbito geográfico de actuación. La evolución y desarrollo de las TIC y el creciente escrutinio al que se ven sometidas las organizaciones empresariales las ha forzado a reconocer su responsabilidad social y medioambiental, a medir e informar sobre su desempeño y a canalizar el diálogo con sus *stakeholders*. En este ámbito, el fenómeno más reciente de la Web 2.0 y de las redes sociales es hoy considerado por los gestores empresariales como un instrumento ineludible de gestión de la reputación y de las relaciones con los *stakeholders*, especialmente para conocer sus demandas y expectativas y su grado de satisfacción con la empresa.

Las TIC traen consigo una reducción de las asimetrías de información entre los agentes económicos, especialmente importante en el ámbito de los mercados financieros. Como consecuencia, y de forma paralela, asistimos a un reforzamiento del papel y de la importancia de los inversores en la gestión empresarial, principalmente a través de la figura de los inversores institucionales. Como señala Monks (2001, p. 9), “*es difícil imaginar otro participe con la independencia, la motivación, el conocimiento y el poder de estos inversores, especialmente hoy, con su nuevo alcance global*”.

Entre los acontecimientos que han disparado la movilización de la comunidad inversora y su mayor protagonismo destaca, sin duda, el descubrimiento de irregularidades y escándalos contables y financieros (De la Cuesta, 2004) que han golpeado directamente la confianza de los inversores y que han despertado la necesidad de revitalizar los mecanismos de protección de los accionistas. Ante la quiebra de importantes compañías y el descrédito de varios líderes empresariales, han comenzado las presiones por parte de la comunidad inversora y de la sociedad en su conjunto para lograr exigencias más rigurosas de transparencia y control de la gestión de los administradores, marcando el inicio de una nueva política más drástica, frente a la responsabilidad de los directores y de las prácticas contables. Los

inversores y otros *stakeholders* esperan de las empresas el compromiso y el cumplimiento con altos estándares de ética, transparencia, sensibilidad y responsabilidad, y demandan organizaciones resilientes, capaces de garantizar su éxito y su supervivencia en un entorno turbulento y en constante cambio.

Se comienza así a trabajar en la definición de normas y códigos de buen gobierno corporativo, siendo ya relativamente numerosos los distintos códigos de “buen gobierno” que durante los últimos años han ido surgiendo en diferentes países en un intento por mejorar la eficacia de los consejos de administración de las empresas.

El principal objetivo de los códigos de buen gobierno es mejorar el gobierno de las empresas, haciendo que los consejos cumplan su función de mecanismo interno de supervisión y control de las posibles actuaciones oportunistas de los directivos empresariales y lograr, de este modo, incrementar el valor de las organizaciones para los accionistas (Melle Hernández, 1999).

Monks (2001) señala que el marco de gobierno corporativo debe proteger los derechos de los accionistas, garantizar un tratamiento equitativo de todos ellos, incluyendo a los accionistas minoritarios y extranjeros; reconocer los derechos de los *stakeholders*; asegurar que se realiza una oportuna y exacta provisión de información y rendición de cuentas sobre todos los hechos relevantes relacionados con la empresa, garantizando la orientación estratégica de esta, el efectivo control sobre los directivos y su rendición de cuentas a la empresa y a los accionistas.

El gobierno corporativo implica un complejo proceso de negociación para equilibrar los intereses de los diversos grupos de agentes socioeconómicos que interactúan con la empresa y que impactan sobre su viabilidad y supervivencia. La RSE permite a la empresa resolver conflictos y distribuir el valor creado entre los diversos grupos de interés, mientras que el concepto de resiliencia promueve una menor rigidez del proceso de toma de decisiones de gobierno corporativo y la necesidad de emplear mecanismos de control de la actuación de los directivos que garanticen la diversidad y flexibilidad en la formulación de la estrategia empresarial.

También en el ámbito del sector financiero se han producido acontecimientos recientes que han disparado las demandas de un mayor compromiso con la RSE por parte de las entidades financieras, haciendo especial hincapié en la necesidad de una mayor transparencia, coincidiendo con uno de los aspectos esenciales del marco legal dibujado por el Consejo de Basilea<sup>4</sup>. Así, para muchos la actual crisis económica y financiera ha puesto de manifiesto el peligro de una actividad finan-

---

<sup>4</sup> El Consejo de Basilea está formado por las entidades supervisoras bancarias de los países industrializados, y pretende mejorar la solvencia del sistema financiero internacional mediante un mayor énfasis en el propio control interno de los bancos, en sus procesos y modelos de administración de riesgos, en el proceso de revisión del supervisor, y en la disciplina del mercado. Basilea II cambia substancialmente el tratamiento del riesgo de crédito, requiriendo también que los bancos tengan suficiente capital para cubrir riesgos operacionales. Basilea III se centra en el diseño general de reformas en la regulación del capital y de la liquidez, con base en una nueva definición más estricta de capital, mayores ponderaciones por riesgo y requerimientos mínimos más elevados, que van a exigir una cantidad significativa de capital adicional para todas las entidades bancarias a partir del 1 de enero de 2013.

ciera dominada por una visión excesivamente cortoplacista, que permite o potencia la existencia de situaciones o prácticas que chocan con los principios y valores de la RSE, y que Argandoña (2009) resume en codicia, existencia y utilización de incentivos perversos, asunción de riesgos excesivos, elevadas remuneraciones de directivos y analistas financieros, fraude, conductas imprudentes, mal gobierno y falta de competencia profesional. Este autor también apunta hacia otras causas de la crisis, como la existencia de conflictos de interés en las agencias de *rating* y de fallos de regulación y supervisión por parte de los gobiernos.

### 2.3. IMPORTANCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y DEL COMPORTAMIENTO DE LOS AGENTES

Por otro lado, “*los activos físicos ya no son el único recurso crítico*” (De la Cuesta, 2004, p. 46). Las empresas necesitan invertir en elementos no tangibles que les permitan diferenciarse para mantenerse en el mercado y crecer. Cuando la sociedad muestra un exceso de capacidad de producción, el elemento diferenciador de la empresa pasa del tangible al intangible, puesto que es un mercado saturado de bienes y servicios; la diferenciación ya no está en el producto en sí mismo, sino en el valor que genera la propia empresa en forma de marca, de calidad, de imagen o de saber hacer. Además, el importante desarrollo de las empresas de servicios y el creciente auge de las nuevas tecnologías las condiciona a crear intangibles como elementos potenciadores de su actividad productiva y como factores de supervivencia.

La importancia creciente de los activos intangibles de una organización está ampliamente reconocida. Activos intangibles como, por ejemplo, las inversiones en capital humano o en campañas de marketing o en la creación de una imagen de marca, los sistemas internos de gestión o la apuesta por nuevas tecnologías constituyen los elementos más diferenciadores del mundo empresarial actual. Es tal la importancia que los activos intangibles están adquiriendo en la empresa, que en muchas ocasiones la inversión en intangibles representa el mayor activo de la empresa.

En este contexto, variables o áreas de conocimiento como la calidad, el medio ambiente, o la seguridad y la salud en el trabajo, que antes no se consideraban o que eran desechadas por el coste de su gestión, comienzan a ser incluidas ya a finales del pasado siglo como factores críticos para la supervivencia a largo plazo de la organización. La RSE también se puede encuadrar dentro de esta gama de activos intangibles como concepto aglutinador de muchos de ellos.

No solo se han modificado los factores y claves del éxito de los negocios, sino el propio comportamiento de los consumidores, cuyos gustos y preferencias se encuentran en permanente cambio y actualización. También se ha incrementado la presencia de competidores no tradicionales en todos los sectores de la economía, lo que obliga a incrementar la resiliencia de las organizaciones empresariales para



reinventar de forma dinámica sus modelos y estrategias de negocio a medida que las circunstancias cambian (Hamel y Välikangas, 2003).

En este escenario, y bajo el paradigma de la sostenibilidad, se sientan las bases para un nuevo modelo económico en el que se promueve la racionalización del consumo en lugar del crecimiento sin límites de la producción, la desmaterialización de la economía, el paso de una economía de productos a una economía de servicios, y en el que pesan más las emociones y percepciones que los hechos. La empresa debe, además, rendir cuentas a la sociedad en relación con todos sus ámbitos de actuación y en todas las perspectivas de la sostenibilidad, dando lugar al concepto de “triple cuenta de resultados” relacionado con la provisión de información sobre el impacto social, ambiental y económico de su actividad.

Como podemos comprobar, todos estos factores, variables, circunstancias y conceptos que definen el nuevo entorno en el que compiten las empresas, y que resumimos en la tabla 1, permiten reconocer la necesidad de que estas desarrollen estrategias adecuadas para asumir su responsabilidad social y convertirse en organizaciones resilientes.

**Tabla 1.-** Nuevos conceptos que han modificado el entorno económico

VIEJO ENTORNO	NUEVOS CONCEPTOS	NUEVO ENTORNO
La globalización como fuente de oportunidades para el crecimiento económico	Buen gobierno corporativo	La globalización como fuente de amenazas para el desarrollo sostenible
Bajo perfil público		Alta exposición a la opinión pública
Deslocalización	Ciudadanía corporativa	Relocalización
Legislación específica en distintos países		Tendencia hacia una armonización global de la regulación
Aislamiento empresarial	Códigos éticos	Amplias alianzas entre empresas y con la sociedad
Competencia tecnológica		Colaboración tecnológica
Impulso de la desregulación	Desarrollo sostenible	Impulso de la re-regulación
Secreto comercial y asimetrías de información		Total transparencia
Cumplimiento	Resiliencia	Más allá del cumplimiento
La sostenibilidad se contempla como un coste		La sostenibilidad se interpreta como una oportunidad
Posición defensiva	RSE	Asunción de un rol socioeconómico
Limitada protección de los inversores y escasa participación y poder en la toma de decisiones empresariales	Teoría del <i>stakeholder</i>	Mayor poder de los inversores institucionales, mayor protección de los pequeños inversores y activismo accionarial
Activos físicos	Teorías basadas en el comportamiento	Activos intangibles
Se promueve el crecimiento de la producción	Triple cuenta de resultados	Se promueve la reducción del consumo
Los hechos y la ciencia como defensa		Se consideran las emociones y las percepciones
Comportamientos cortoplacistas y riesgos excesivos en el sector financiero		El sector financiero debe asumir su responsabilidad social

FUENTE: Elaboración propia.

En la siguiente sección revisaremos la polémica en torno a la consideración de cuál es la función y el objetivo financiero de la empresa en el sistema económico y

en la sociedad, y defenderemos la aparición de un nuevo paradigma bajo el que tanto la economía como la dirección de empresas están descubriendo una nueva forma de entender la relación entre el hombre y el medio natural y social en el que vive.

### 3. REDEFINICIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA EMPRESA EN EL SISTEMA ECONÓMICO Y EN LA SOCIEDAD

Bajo el nuevo entorno dibujado en la sección anterior, surge la necesidad de analizar desde una perspectiva crítica la consideración de cuál es la función y el objetivo de la empresa en el sistema económico. Tradicionalmente, ambos aspectos han girado en torno a la idea de crear valor para los accionistas. Sin embargo, en la consecución de este objetivo financiero se plantea hoy el problema de cómo afecta o incluye también a los objetivos sociales. Para Gómez Bezares (2001, p. 16) se puede pensar que *“la empresa que maximiza su valor cumple una función social de primer orden como es la asignación eficiente de los recursos; puede discutirse el grado de cumplimiento de otras funciones sociales de la empresa, pero no pensemos que al maximizar el valor la empresa solo está sirviendo a los accionistas, en una economía de mercado también está sirviendo a la sociedad”*. Sin embargo, en ocasiones puede haber contradicciones entre los intereses de los propietarios y los de otros participantes en la coalición empresarial o los del conjunto de la sociedad. Por ello, el propio Gómez Bezares (2001, p. 18) afirma que *“cuando los objetivos sociales se oponen a la consecución del objetivo financiero, no es tan claro que su consecución sea siempre beneficiosa para la sociedad”*.

Pierde vigencia, por tanto, la postura de Friedman (1970) y su escuela, que solo reconoce una responsabilidad social para la empresa: el aumento de los beneficios. Los efectos sociales generados por este comportamiento y, por tanto, imputables a la empresa, consistirían en el cumplimiento de las normas y costumbres mercantiles, el pago de impuestos y la contribución al empleo. Los gestores, en consecuencia, no tendrían derecho a *“hacer otra cosa que no fuera incrementar el valor del accionista; cualquier otra cosa supondría violar las responsabilidades legales, morales y fiduciarias de los gestores”* (De la Cuesta *et al.*, 2002, p. 29). Friedman (1970) considera que la simple existencia de la responsabilidad social en la empresa constituye un problema de agencia, pues implicaría una infrautilización de sus recursos, que podrían ser destinados a proyectos generadores de valor añadido o devueltos a los accionistas.

Los principales críticos de las nuevas tendencias, los que aseguran que prestar atención a las cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible es un error, suelen ser viejos economistas de libre mercado para los cuales la RSE interfiere con el adecuado funcionamiento del mercado y con la eficiencia del sector empresarial. Existe, además, un elemento filosófico relacionado con la finalidad de la empresa pública, que se fusiona con las ideas de aquellos que opinan que las cues-

ciones sociales y medioambientales son cosa de los gobiernos, y que la empresa privada debe ceñirse estrictamente a sus negocios, pues las empresas no disponen necesariamente de los medios para trabajar en aras de la sostenibilidad, y el desarrollo sostenible no es una meta apropiada para las empresas porque estas no pueden manejar adecuadamente las cuestiones sociales. Soros (2000, p. 116) afirma que “*la justicia social queda fuera de la competencia de la economía de mercado*”.

Frente a esta corriente de pensamiento, surge otro modelo de gestión empresarial que enmarca la empresa dentro de la sociedad a la que pertenece, y que no disocia el papel económico de los gestores empresariales de su ser social. Este modelo de gestión se ha denominado modelo socioeconómico, e incorpora al modelo de decisión económico variables que cambian el objetivo de maximización del beneficio del accionista hacia el beneficio de la sociedad en su conjunto. Los principales exponentes de esta corriente de pensamiento son Freeman (1984) y Carroll (1979), y el principal marco teórico derivado de ella es la teoría del *stakeholder*.

En una situación ideal, la ausencia de costes sociales o externalidades<sup>5</sup> implicaría que la maximización de la riqueza del accionista podría derivar en una maximización de riqueza para la sociedad. Sin embargo, los conflictos de intereses que cobran protagonismo en el marco de la *teoría de la agencia* ponen en entredicho la validez de este objetivo único. En el ámbito de la relación entre la empresa y la sociedad y el medio ambiente, es indudable que la mayoría de las decisiones empresariales tienen consecuencias sociales y medioambientales. En muchos casos, las externalidades generadas por la actividad empresarial son considerables pero no pueden ser imputadas directamente a la empresa, por lo que la dirección, aunque es consciente de la existencia de esos costes, puede decidir obviarlos y centrarse en la maximización del precio de la acción. En cualquier caso, la existencia de estas externalidades impide que el beneficio y el valor para el accionista sean tomados como únicos indicadores de eficiencia empresarial.

En la línea de la nueva corriente de pensamiento centrada en el concepto de desarrollo sostenible, podrían proponerse objetivos de bienestar social como alternativas al objetivo de maximización de la riqueza del accionista, tratando de ofrecer servicios razonablemente optimizadores de las necesidades y expectativas de la sociedad a un coste asumible. En este sentido, el desafío económico de la sostenibilidad consistiría en acometer una efectiva gestión medioambiental y social tan económicamente como fuese posible. Sin embargo, no es fácil definir ni lo que deberíamos entender por razonable ni lo que desde el punto de vista financiero es asumible. Aún así, Gómez Bezares (2001) recuerda que el enfoque en la maximización del valor para el accionista lleva a la empresa a in-

---

<sup>5</sup> Externalidades son todos aquellos impactos –positivos o negativos– de la empresa y la economía sobre la sociedad y el medio ambiente que no tienen reflejo en su contabilidad.

teriorizar los valores éticos mayoritarios en la sociedad, ya que sus demandas condicionan la capacidad de creación de valor de aquella, aunque con limitaciones e ineficiencias que hacen necesario completar el objetivo de maximización del valor empresarial con códigos éticos y mecanismos que permitan que la información sobre la conducta de las empresas llegue a los mercados.

Así, se trataría de maximizar el valor para el accionista sujeto a una restricción de “buen ciudadano”, según la cual la empresa intentaría minimizar o aliviar los costes sociales de su actividad, aún sin estar bajo la obligación legal de hacerlo. Cuervo García (2005), de modo similar, concluye que la gestión empresarial debe seguir tomando como objetivo la maximización del valor para los accionistas, siendo los intereses del resto de los *stakeholders* restricciones o medios para su logro.

Porter y Kramer (2011), por su parte, proponen redefinir el objetivo de la empresa en torno al concepto de creación de valor compartido, basado en reconocer que son las necesidades sociales las que definen los mercados, que los problemas sociales suelen generar costes internos para las empresas más allá de los asociados a la internalización de externalidades forzada por la regulación y la presión de la sociedad, y que la gestión de la RSE no supone necesariamente un coste adicional para las empresas, puesto que estas pueden innovar para ser socialmente responsables, incrementar su productividad y expandir sus mercados.

Así, pues, en la actualidad se reclama una nueva empresa que en su forma de actuar debe incluir dos nuevos principios: 1) pasar del criterio de la rentabilidad a la sostenibilidad de resultados, y 2) pasar del criterio de valor para los accionistas a la satisfacción de todos los *stakeholders*.

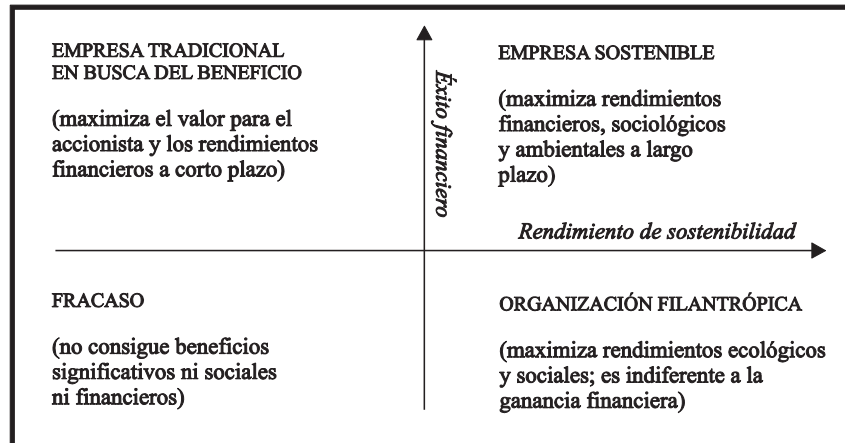
La figura 1 describe las tensiones entre la función de la empresa y la sostenibilidad. Una empresa realmente sostenible puede obtener simultáneamente rendimientos financieros, sociales y medioambientales. Otras empresas generan beneficios sociales, pero no pueden sostener sus beneficios financieros, surgiendo la necesidad de un apoyo económico externo (gobiernos, ONG). La pregunta que continua sin respuesta es hasta qué punto pueden intercambiarse rendimientos financieros por rendimientos sociales y medioambientales.

De este modo, hoy asumimos que en realidad la competitividad de las empresas está directamente relacionada con el bienestar de las comunidades en las que se integran. Desde la perspectiva de la resiliencia, la capacidad de renovarse, reorganizarse y resistir los cambios del entorno depende de lograr un adecuado equilibrio entre la empresa y la comunidad, gestionando las relaciones con los *stakeholders* e incorporando la RSE en la estrategia de la organización.

Para entender en toda su amplitud cómo la RSE puede contribuir a la resiliencia empresarial, debemos profundizar en la definición del concepto de RSE y en el análisis de sus diferentes dimensiones, y conocer de qué manera su integración en

la empresa afecta a su funcionamiento, estructura y desempeño. Dedicaremos a estas cuestiones la siguiente sección.

**Figura 1.-** Relación entre el éxito financiero y el rendimiento social de la empresa



FUENTE: Klein (2003, p. 128).

#### 4. LA RSE: DEFINICIÓN, DIMENSIONES E IMPACTO SOBRE EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Los conceptos de sostenibilidad, ética empresarial y responsabilidad social empresarial presentan límites semánticos imprecisos que han generado bastante confusión y que requieren cierta aclaración. Además, la RSE es un concepto amplio que precisa que se concreten sus dimensiones y los diversos intereses en juego. Finalmente, es imprescindible entender cómo puede afectar al desempeño de la empresa para comprender cómo puede contribuir a la creación de resiliencia en la organización.

##### 4.1. EL CONCEPTO DE RSE

Las diversas definiciones de RSE formuladas por diferentes organismos e instituciones y desde diversos ámbitos –académico, gubernamental, empresarial– destacan la consideración de la RSE como una estrategia voluntaria, su vinculación con los intereses de los *stakeholders*, la incorporación de preocupaciones sociales y ambientales a la gestión empresarial y su relación con la ética. Desde los años noventa, la responsabilidad social se integra en el discurso sobre la ética de la empresa, y surge el concepto de “empresa ciudadana” o “ciudadanía corporativa”, que

destaca la responsabilidad de la empresa hacia el medio ambiente y la colaboración con la comunidad.

Pero los conceptos de RSE y ética empresarial, aunque íntimamente relacionados, no deben ser confundidos: la responsabilidad social depende de las distintas expectativas que la sociedad tiene hacia las organizaciones en un momento dado, pero no implica necesariamente una reflexión o un análisis de carácter ético (Lozano, 1999). La RSE es, pues, un concepto relativo. Por su parte, la ética de la empresa consiste en promover o, por lo menos, no obstaculizar, el desarrollo de las personas que forman parte de o que se relacionan con ella (Argandoña, 1997). Además, Lozano *et al.* (2005, p. 32) advierten que “*no existe una responsabilidad social de la empresa, sino una dimensión social inherente a todas sus responsabilidades, del mismo modo que existe una dimensión económica en el ejercicio de todas sus responsabilidades*”.

Se han realizado múltiples propuestas para concretar cuáles son las responsabilidades sociales de la empresa. Una de las más operativas es la de Carroll (1999), que entiende que la RSE tiene cuatro caras: la empresa debe ser rentable (responsabilidad económica o cumplir con sus obligaciones económicas), debe obedecer la ley (responsabilidad legal o cumplir con sus obligaciones legales), mantener un comportamiento ético (responsabilidad ética o cumplir con sus obligaciones éticas) y devolver a la sociedad parte de lo que esta le entrega a través de la filantropía o acción social (responsabilidad filantrópica o ser una buena empresa ciudadana). Estos cuatro estratos se organizan en forma de pirámide, en cuya base se encuentra la responsabilidad económica, sobre la que descansan todas las demás, y en cuya cima se sitúa la responsabilidad filantrópica.

Como señalan Lozano *et al.* (2005, p. 17), “*el debate sobre la RSE pone cada vez más de relieve que, en un mundo globalizado, no sólo compiten los productos y servicios, sino también los modelos de empresa y de gestión –un aspecto que a menudo se olvida– y los modelos de país*”. Desde la perspectiva de la empresa, el énfasis se sitúa en la importancia de encontrar un equilibrio entre las decisiones económicas y los factores sociales y medioambientales. En este sentido, sostenibilidad y responsabilidad social son conceptos interrelacionados que permanecen ambiguamente definidos, siendo necesario dotarlos de una definición precisa.

La sostenibilidad constituye el objetivo que debe guiar la actividad económica (tanto en el sector público como en el privado) y el comportamiento de la sociedad para garantizar un crecimiento económico sostenible (o desarrollo sostenible) que asegure el bienestar de las generaciones futuras. Por su parte, la RSE constituye una estrategia de gestión (empresarial) que debe estar presente en la toma de decisiones empresariales a todos los niveles para contribuir al logro del objetivo de la sostenibilidad, y que se fundamenta en la consideración, el respeto y el compromiso con los intereses de toda la sociedad, buscando un consenso y una aceptación generalizada de la actividad de las empresas a través de determinados instru-

mentos de comunicación y participación, entre los que se encuentra el fomento de la inversión y el consumo socialmente responsable, las memorias de sostenibilidad, etc.

#### 4.2. DIMENSIONES DE LA RSE

Como ya hemos mencionado con anterioridad, la RSE implica de modo implícito una extensión de la *teoría de la agencia* hacia otros *stakeholders* a parte de los accionistas. La empresa debe tomar en consideración los intereses de todos los *stakeholders* (tabla 2), lo que complica su gestión.

**Tabla 2.-** Intereses dos *stakeholders*

STAKEHOLDERS	INTERESES EN LA EMPRESA
Accionistas	Información y transparencia Maximización del valor de la acción y el dividendo
Entidades financieras	Solvencia Liquidez
Administraciones Públicas	Impuestos –sobre el beneficio, IVA– Cumplimiento con la legislación
Clientes	Calidad Cumplimiento de garantías Información y transparencia Atención y servicio posventa
Empleados	Condiciones laborales justas Salario adecuado al esfuerzo Promoción y crecimiento profesional Libertad de asociación y derechos de negociación Información y transparencia
Proveedores/Distribuidores	Condiciones justas en los contratos Colaboración
Medio ambiente	Racionalización de los consumos de recursos Reducción de residuos, emisiones y vertidos Utilización de energías limpias
Comunidades locales	Creación de empleo Integración y desarrollo regional

FUENTE: Elaboración propia.

Desde un punto de vista más operativo, la RSE consta de dos dimensiones: una interna a la empresa y otra externa (tabla 3). Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan fundamentalmente a los empleados y al medio ambiente en lo que respecta a cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. La dimensión externa recoge las relaciones de la empresa con las comunidades, los socios comerciales, las ONG, los proveedores, los clientes y los inversores, así como la consideración del respeto por los derechos humanos y por las preocupaciones medioambientales globales.

Una vez definido el concepto de RSE y conocidos los diversos intereses que pretende equilibrar y las dimensiones interna y externa a través de las que se implanta en la empresa, analizaremos el impacto de la RSE sobre su funcionamiento y desempeño.

**Tabla 3.-** Ámbitos de actuación en las dimensiones interna y externa de la RSE

DIMENSIÓN INTERNA			
Gestión de recursos humanos	Salud y seguridad en el trabajo	Adaptación al cambio	Ecología interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en programas de formación permanente del personal</li> <li>- Búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos</li> <li>- Consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio</li> <li>- Garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres</li> <li>- Aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar de forma sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia</li> <li>- Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas</li> <li>- Involucrar a los trabajadores, pues tienen un mayor conocimiento de los problemas y de las posibles soluciones</li> <li>- Asegurarse de que todos en su puesto de trabajo conocen los procedimientos aplicables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservar la moral y la motivación de los trabajadores</li> <li>- Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios</li> <li>- Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas</li> <li>- Ofertar cursos de reciclaje profesional a los trabajadores en caso necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable</li> <li>- Gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales...</li> <li>- Reducir las emisiones y residuos gestionando las fuentes y seleccionando los recursos</li> <li>- Apostar por el reciclaje de los residuos y de los productos fabricados</li> <li>- Implicar a toda la organización en el respeto al entorno</li> <li>- Impulsar la ecoeficiencia y el ecodiseño de los procesos productivos y de los productos y servicios</li> <li>- Implantar sistemas de gestión ambiental</li> </ul>
DIMENSIÓN EXTERNA			
Comunidades locales	Socios comerciales, proveedores y consumidores	Desarrollo sostenible	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de impuestos</li> <li>- Dar preferencia a los proveedores locales</li> <li>- Creación de empleo en el ámbito local de influencia</li> <li>- Donaciones o patrocinios a ONG, iniciativas sociales, deportivas, culturales, ambientales, de cooperación al desarrollo</li> <li>- Voluntariado corporativo</li> <li>- Campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o medioambientales de la comunidad local o global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes, proveedores y socios comerciales, fomentando una comunicación fluida</li> <li>- Implantar principios éticos en la política de compras a proveedores y en materia de comercialización y publicidad, así como respetar los derechos de los consumidores</li> <li>- Firmar acuerdos de colaboración con clientes y proveedores para promover la mejora conjunta de su RSE</li> <li>- Garantizar la seguridad, trazabilidad y calidad de las materias primas y del producto o servicio final</li> <li>- Creación de asociaciones que fomenten la RSE, especialmente en las pymes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar sobre los aspectos ambientales y sociales asociados al producto y/o servicio a producir o prestar</li> <li>- Extender y compartir las buenas prácticas ambientales y sociales a lo largo de toda la cadena de valor, implicando a proveedores y clientes</li> <li>- Adoptar códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y gestión ambiental, y extenderlos a los socios comerciales</li> <li>- Implicación en programas de cooperación internacional</li> </ul>	

FUENTE: Elaboración propia.



### 4.3. IMPACTO DE LA RSE SOBRE EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

La integración de la RSE en la gestión empresarial puede provocar diversos impactos y consecuencias en las diferentes áreas y resultados de la empresa, aunque es obvio que la dirección e intensidad de dichos impactos dependerá del tipo de RSE desarrollada. Las actuaciones de RSE suelen impactar directamente sobre el funcionamiento y desempeño de la empresa en diversos niveles operativos –recursos humanos, ventas y marketing, operaciones, gestión de la cadena de proveedores–, presentando una especial relevancia el análisis de su relación con el desempeño financiero.

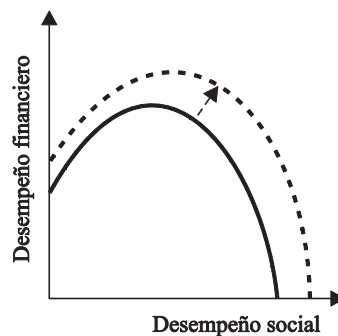
En la literatura financiera encontramos numerosas aportaciones que han tratado de analizar el sentido y dirección de esta relación, aunque los resultados hasta la fecha son poco concluyentes. Por lo que respecta al sentido de la relación entre la RSE y la creación de valor para el accionista, podemos identificar tres visiones alternativas:

- 1) *Visión tradicional*: la relación entre el desempeño financiero y el social presenta siempre un sentido negativo. Se estima que las medidas de compromiso social incrementarán los costes de producción y tendrán costes marginales crecientes. Bajo esta perspectiva, el nivel óptimo de compromiso social sería el prescrito por la regulación.
- 2) *Visión revisionista*: defiende una relación uniformemente positiva entre el desempeño financiero y el compromiso social, que implicaría que cualquier incremento en este último mejoraría el primero.
- 3) *Visión intermedia o de síntesis*: la relación entre el desempeño financiero y el social toma la forma de una curva a modo de “U” invertida con un punto óptimo en el que se maximiza el resultado financiero. Esto significa que los beneficios derivados de la mejora en el compromiso social aumentan para niveles bajos de este, hasta alcanzar un punto a partir del cual la mejora va acompañada de un empeoramiento del desempeño financiero. Esta relación se explicaría al considerar que los beneficios marginales netos comenzarán pronto a decrecer, ya que todos los gestores racionales comenzarán invirtiendo dinero en las actividades sociales que proporcionen el rendimiento más alto, de modo que con el paso del tiempo solo quedarían alternativas de inversión con menor capacidad de generación de rendimientos positivos.

Esta curva en forma de “U” invertida representaría la mejor propuesta posible para definir la relación entre el desempeño financiero y el social, ya que permite la posibilidad de que se produzcan situaciones en las que la RSE sea rentable. La curva recoge la existencia de un nivel óptimo de desempeño social para el cual se maximiza el desempeño financiero. ¿Significa esto que alcanzado ese nivel cualquier mejora en el primero no podrá mejorar el segundo? Podemos pensar que con el paso del tiempo el progreso tecnológico desplaza la curva hacia la derecha, de modo

que para el mismo nivel de desempeño social se puede alcanzar un rendimiento financiero superior, e incluso el punto óptimo puede trasladarse hacia mayores niveles de desempeño social (figura 2).

**Figura 2.-** Visión de la relación entre desempeño financiero y social



FUENTE: Elaboración propia.

Por lo que respecta a la dirección de causalidad entre el desempeño financiero y la RSE, se ha señalado que, por un lado, las empresas con un buen desempeño financiero podrían disponer de recursos extraordinarios para la mejora de su compromiso social, mientras que, por otro, las empresas que persiguen un alto desempeño social pueden ahorrar recursos y, por tanto, reducir los costes.

En realidad, más que intentar dirimir si la RSE es rentable, la cuestión debería ser cuándo es la RSE rentable, es decir, bajo qué circunstancias la RSE contribuye a la competitividad, pues no todas las empresas podrán generar una ventaja competitiva con su implantación. La forma en que cada empresa percibe e interpreta los elementos de su entorno y la forma en que actúa frente a ellos pueden ejercer una influencia significativa sobre su desempeño económico. Y también sobre su RSE, de manera que, más que preguntarnos si la RSE es causa del desempeño económico o viceversa, es necesario pensar que es la gestión empresarial la que causa un determinado desempeño medioambiental, social y económico. Así, es preciso prestar atención a las actuaciones medioambientales y sociales concretas puestas en práctica por una empresa y a sus efectos para interpretar adecuadamente su impacto económico.

Estas consideraciones se relacionan con la teoría de los recursos y capacidades empresariales (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). El aspecto esencial de la incorporación de los conceptos de dicha teoría a la RSE es la idea de que el rendimiento social y el económico están relacionados debido a que uno o más recursos y capacidades estratégicos conducen a múltiples ventajas competitivas. De este modo, la literatura ha comenzado a asociar diferentes capacidades a la RSE. Así, las empre-

Las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles desarrollando estrategias de RSE proactivas sustentadas en la posesión de determinados recursos y capacidades, que deben ser valiosos y no sustituibles, escasos y/o específicos de la empresa, y difíciles de imitar, destacando la cultura organizativa, la coordinación interfuncional y la influencia política, los activos tecnológicos, la actitud de los directivos, el aprendizaje organizacional, la capacidad para la innovación continua y para la integración de los *stakeholders*, la integración de la RSE en el proceso de planificación y el aprovechamiento de las denominadas complementariedades. Hart (1995), con su visión de la empresa basada en los recursos naturales, considera que el reto de la sostenibilidad es uno de los principales impulsores de nuevos recursos y capacidades estratégicos, de manera que los recursos que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva sostenible deben favorecer el desarrollo sostenible.

Es también más probable que las empresas que implantan prácticas proactivas de RSE vean incrementada su eficacia y su rentabilidad frente a las que realizan una gestión reactiva de la RSE, actuando una vez que se ha producido un impacto medioambiental o social con consecuencias negativas.

En los últimos años se ha insistido, además, en la necesidad de que la RSE se implante en las empresas bajo una perspectiva estratégica. En sus primeros años de desarrollo muchas empresas confundieron su alcance con el de la llamada acción social o voluntariado corporativo, o distorsionaron su verdadero significado convirtiéndola en una simple herramienta de marketing. Porter y Kramer (2006, p. 13) afirman que la RSE debería contemplarse como “una inversión a largo plazo en la competitividad futura de la empresa”, y que cualquier actuación en materia de RSE que se enmarque bajo una estrategia concreta tendrá un mayor potencial para lograr buenos resultados –tanto sociales y medioambientales como financieros– que si se trata de una actuación aislada o desprovista de cualquier carácter estratégico. En este sentido, se ha comprobado la existencia de una relación positiva entre una RSE estratégica y el desempeño financiero, que no se constata cuando se consideran actuaciones de RSE meramente altruistas.

Hoy ya no solo debemos plantearnos la conveniencia de adoptar un enfoque estratégico ante la RSE, sino pensar en la creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011), entendido como un proceso integral a la rentabilidad de la empresa y su posición competitiva, que se basa en “los recursos y capacidades únicos de las empresas para crear valor económico mediante la creación de valor social” (Porter y Kramer, 2011, p. 16).

En cualquier caso, y dejando a un lado el debate sobre cuál es el sentido y dirección de la relación entre la RSE y el desempeño financiero y su necesaria vinculación con la estrategia empresarial y con un proceso de creación de valor compartido, resulta interesante pensar, aunque solo sea de modo intuitivo, en las diversas maneras en que la RSE puede generar un impacto positivo –directo o indirecto– sobre el desempeño de la empresa en sus diversas áreas funcionales. Así, existe evidencia de que la RSE influye en los niveles de satisfacción, actuación y reten-

ción de los empleados. Por su parte, las actividades relacionadas con el marketing ecológico y social pueden atraer nuevos clientes y potenciar las ventas, entendiéndose también como una forma de diferenciar los productos y de mejorar el apalancamiento operativo. En el ámbito operativo, muchos sostienen que un buen desempeño social puede desembocar en beneficios operativos, como la mejora de la capacidad para innovar y desarrollar productos alternativos o la mejora en la eficiencia en la utilización y consumo de recursos. En relación con la gestión de la cadena de proveedores, el requerimiento de estándares mínimos de desempeño medioambiental y social, la colaboración entre empresas y la mejora de la productividad a lo largo de toda la cadena de valor pueden generar beneficios adicionales.

En la tabla 4 se presentan con mayor detalle, y a modo de resumen, estos beneficios, distinguiendo entre ventajas de carácter interno –derivadas de la dimensión interna de la RSE– y ventajas de carácter externo –asociadas a la dimensión externa de la RSE–.

**Tabla 4.** Ventajas de la RSE

VENTAJAS INTERNAS	VENTAJAS EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la fidelidad de los empleados a la empresa</li> <li>- Mejora de la motivación y la productividad en el trabajo</li> <li>- Aumento de la cualificación y de las capacidades de los empleados</li> <li>- Mayor implicación de los empleados en la gestión empresarial</li> <li>- Diferenciación frente a la competencia e incremento de los ingresos</li> <li>- Fidelización de clientes y consumidores</li> <li>- Mejora de la calidad de productos y servicios</li> <li>- Mayor potencial de innovación</li> <li>- Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costes</li> <li>- Mayor capacidad de adaptación frente a los cambios y de gestión de las crisis</li> <li>- Mejora de la competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de la imagen y la reputación</li> <li>- Mayores puntuaciones en contratos con las Administraciones Públicas</li> <li>- Obtención de subvenciones o ayudas y reconocimientos oficiales</li> <li>- Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente</li> <li>- Refuerzo de las relaciones con las comunidades locales</li> <li>- Fortalecimiento del tejido económico y social local</li> <li>- Nuevas oportunidades de negocio</li> <li>- Reducción del riesgo empresarial</li> <li>- Obtención de financiación en mejores condiciones</li> <li>- Mejora de las relaciones y condiciones contractuales con proveedores y distribuidores</li> <li>- Contribución positiva a un desarrollo sostenible</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISIS DE LA RSE BAJO LA PERSPECTIVA DE LA RESILIENCIA

Bajo un nuevo entorno en el que los cambios se suceden a gran velocidad y están modificando las bases de la competencia tradicional, y bajo un nuevo paradigma económico y empresarial que reconoce que la empresa debe crear valor para todos sus *stakeholders*, los conceptos de RSE y resiliencia adquieren entidad propia para configurar un nuevo tipo de empresa, más social, más dinámica y más viva. Las organizaciones empresariales empiezan a contemplarse como organismos vivos integrantes de ecosistemas complejos en los que resultan aplicables muchas de

las más elementales leyes naturales, y en los que se hace imprescindible conocer el alcance de sus interrelaciones y gestionar la diversidad y la incertidumbre.

### 5.1. RELACIÓN ENTRE RSE Y RESILIENCIA

La RSE ha experimentado una notable evolución en los últimos años, y está entrando en un proceso de madurez –especialmente en el plano teórico– en el que algunas empresas pioneras y proactivas han comenzado a instalarse ya también en la práctica. Tal y como reconocen Castelló y Lozano (2009), la integración de la RSE en la empresa suele realizarse y entenderse como un proceso incremental que comienza por considerar la RSE como un mecanismo de gestión del riesgo –especialmente del riesgo de reputación– que evoluciona para incorporar la RSE en la estrategia empresarial y que culminaría en la transformación de la empresa en una empresa ciudadana que redefine su modelo de negocio en términos de responsabilidad compartida con el resto de la sociedad, estableciendo relaciones de *paternariado* con los diferentes agentes económicos y sociales para buscar de modo conjunto soluciones a los problemas que impiden el logro de un desarrollo sostenible a escala global. Este patrón es similar al planteado por Porter y Kramer en sus distintas contribuciones, para pasar del altruismo y el maquillaje a una RSE estratégica (Porter y Kramer, 2006) y desde aquí a un proceso de creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011). En la misma línea se inscribe la propuesta de Visser (2010), que reclama el avance desde una RSE 1.0 (lastrada por su orientación hacia la gestión de la reputación y los esfuerzos por estandarizarla) hacia la RSE 2.0<sup>6</sup>, basada en la colaboración y la implicación de los *stakeholders* y en una implantación proactiva, integrada con la estrategia empresarial, adaptada a cada empresa y orientada a la creación de valor más que a la gestión del riesgo.

De esta manera, la RSE se está convirtiendo en un instrumento de gestión del cambio y adaptación a las nuevas demandas de la sociedad, integrándose cada vez más en el corazón de los propios negocios y buscando sinergias en la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales. De ahí que consideremos que su papel en la consecución de organizaciones resilientes es fundamental o, al menos, puede resultar muy facilitador.

Siguiendo a O'Brien *et al.* (2009), el concepto de resiliencia nos recuerda que las empresas no pueden ser gestionadas de espaldas al contexto ambiental y social en el que desarrollan su actividad, pues el análisis de las interacciones entre la realidad económica de la empresa y su contexto social y ambiental es necesario para comprender el comportamiento de un sistema económico, social y ecológico inte-

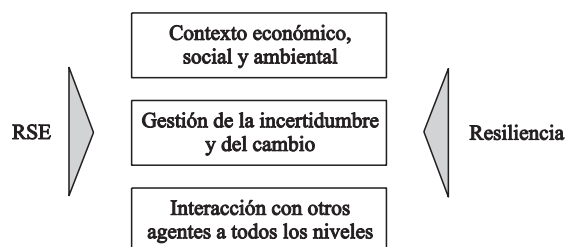
---

<sup>6</sup> Visser relaciona la evolución desde la RSE 1.0 hacia la RSE 2.0 con la evolución de la Web 1.0 a la Web 2.0, pero no analiza las interrelaciones entre la RSE y los nuevos servicios de la Web 2.0. Recientemente ha comenzado a utilizarse el concepto de RSE 2.0 exclusivamente en este sentido, para hacer referencia a la fuente de oportunidades y amenazas que fenómenos como el de las redes sociales suponen para la RSE. Queremos dejar claro que la propuesta de Visser no se enmarca bajo esta nueva interpretación.

grado. Además, el enfoque de la resiliencia ayuda a tener presente que la incertidumbre y la sorpresa son atributos inherentes a los sistemas complejos, de manera que los modelos de negocio construidos y probados en épocas de estabilidad deben estar preparados para afrontar esas sorpresas y los resultados de la resolución de la incertidumbre cuando aquella estabilidad desaparece. Finalmente, el concepto de resiliencia nos recuerda también que el cambio es un proceso complejo que no puede analizarse desde un único nivel, sino que debe abordarse tanto en su dimensión local como en su dimensión global, y considerar las interacciones que se producen entre los diferentes agentes económicos a lo largo de cadenas verticales y horizontales.

Parece claro que la RSE contribuye a explicar y configurar las bases de organizaciones empresariales resilientes (figura 3), al presentarse como una estrategia de creación de valor compartido orientada a la consecución de un desarrollo sostenible en las tres dimensiones: económica, ambiental y social. Así, la RSE ayuda a considerar el logro simultáneo de objetivos sociales, ambientales y económicos en la gestión empresarial, a estar preparados para gestionar los conflictos de interés que puedan surgir en estos ámbitos y, por extensión, las amenazas de un entorno incierto, y a colaborar con los diversos grupos de interés en todos los niveles –local, global y dentro y fuera de la organización– y a lo largo de todos los eslabones de la cadena de valor para crear valor compartido.

**Figura 3.-** Relación entre RSE y resiliencia



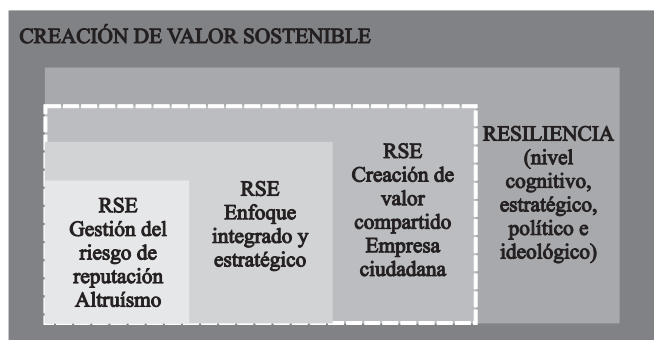
FUENTE: Elaboración propia.

## 5.2. CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE MEDIANTE ESTRATEGIAS QUE INCORPOREN LA RSE Y LA RESILIENCIA

Sin embargo, ni la RSE implica de modo automático la consecución de organizaciones resilientes, ni la resiliencia ha de conseguirse necesariamente a través de la RSE. Cuando ambos conceptos coinciden en la empresa, podemos afirmar que nos encontramos ante una empresa sostenible tanto en relación con su capacidad para perdurar en el tiempo como por lo que respecta a su compromiso con el desarrollo sostenible. Esto nos lleva a introducir un nuevo concepto: el de creación de valor sostenible, que pretende llevar aún más allá los conceptos de empresa ciuda-

dana y creación de valor compartido. La creación de valor sostenible solo puede lograrse mediante la integración de la RSE y de la resiliencia en la estrategia empresarial (figura 4).

**Figura 4.-** Creación de valor sostenible



FUENTE: Elaboración propia.

Definimos este concepto de valor sostenible bajo una doble perspectiva: por un lado, se refiere a una creación de valor que garantice la perdurabilidad de dicho valor en el tiempo y, por otro, a una creación de valor que recoja un equilibrio adecuado entre intereses sociales, medioambientales y económicos. Los componentes fundamentales de esta definición son:

- *Creación de valor como objetivo empresarial*: para los distintos agentes económicos y sociales el concepto de creación de valor tiene sus propias particularidades, pero en todos los casos se identifica con el aumento de la riqueza, bien en términos cuantitativos o bien cualitativos. La economía neoclásica asume que los individuos actúan para incrementar su propia riqueza. El enfoque moderno, sin embargo, no asume que los seres humanos solo estén motivados por el egoísmo o la ganancia material, sino que “(...) los individuos maximizan su bienestar tal y como ellos lo conciben, sean egoístas, altruistas, leales, rencorosos o masoquistas” (Becker, 1993, p. 386), lo que conduce a considerar las motivaciones éticas que pueden encontrarse tras cualquier decisión económica.
- *Sostenibilidad*: tradicionalmente los sistemas de contabilidad aplicados para valorar dicha riqueza se han centrado exclusivamente en la medida y cuantificación de aspectos económicos, dejando a un lado la incorporación de aspectos medioambientales y sociales. Sin embargo, dado que la economía trata de asignar recursos escasos entre individuos y sociedades para satisfacer sus necesidades, los aspectos económicos no pueden separarse de los sociales y medioambientales, pudiendo entender las actividades económicas como los medios a través de los que la sociedad transforma los recursos medioambientales y las capacidades y competencias de las personas en procesos de producción, distribución y consumo. De

este modo, y en definitiva, la economía es el proceso a través del cual los seres humanos crean resultados sociales y medioambientales.

- *RSE*: además, parece claro que la capacidad de los agentes económicos y sociales para generar valor estará determinada por sus relaciones con sus *stakeholders*, y que la consideración equilibrada de los intereses de estos les permitirá incrementar la eficiencia de su adaptación a las demandas externas. De este modo, podemos considerar que cada agente económico y social tiene como fin crear valor para sus múltiples partes interesadas, lo cual suscita la necesidad de comprender un complejo marco de relaciones contractuales y de comportamientos individuales de los agentes.
- *Resiliencia*: una vez enmarcado el objetivo de creación de valor en el contexto económico, social y ambiental de la empresa, y sentada la necesidad de gestionar un complejo marco de relaciones entre los diversos *stakeholders*, la creación de valor sostenible requiere que la organización desarrolle la capacidad de desconfiar de su propio éxito y retarlo, de estar en una permanente búsqueda de alternativas para reorientar o reinventar su modelo de negocio y de destinar los recursos necesarios a la innovación y facilitar su desarrollo. De esta manera, se garantizará la perdurabilidad de la creación de valor en el tiempo. De hecho, los conceptos de desarrollo sostenible y resiliencia están íntimamente relacionados con esta idea de la perdurabilidad: el concepto de desarrollo sostenible pretende garantizar que las generaciones futuras puedan lograr la satisfacción de sus necesidades en el entorno económico y social que les leguemos, y el concepto de resiliencia se refiere a la capacidad de una empresa para renovarse de forma constante y así sobrevivir a quienes se encargan de su gestión y control en el presente, para que, del mismo modo, quienes hereden el legado puedan mantenerlo y transferirlo a las generaciones futuras (Hamel y Välikangas, 2003).

En definitiva, la medida de la creación de valor sostenible recogerá la aportación de cada agente económico y social al incremento de su propia riqueza y a la de sus *stakeholders*, incorporando en la determinación de esa riqueza aspectos económicos, sociales y medioambientales. Esta creación de valor sostenible requiere, además, que las organizaciones empresariales posean la capacidad de reinventarse y de adaptar sus modelos de negocio y estrategias cuando las circunstancias del entorno cambian o, incluso, “antes de que la necesidad del cambio se haga desesperadamente obvia” (Hamel y Välikangas, 2003, p. 53).

Pasamos a analizar con más detalle los principales componentes de la creación de valor sostenible: la creación de valor compartido y la resiliencia.

### 5.2.1. Creación de valor compartido

Entendemos la creación de valor compartido como una fase avanzada en la evolución de la RSE que integra a las anteriores (figura 4), basadas en el altruismo, la



filantropía y la gestión del riesgo de reputación y en una gestión integrada y estratégica de la RSE, a lo que se añade la preocupación por cómo utilizar los recursos y capacidades únicos de la empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social:

- *Altruismo, filantropía y gestión del riesgo de reputación*: la empresa se centra, en primer lugar, en el cumplimiento con la ley y adopta una postura reactiva, entendiendo que la RSE no tiene nada que ver con su negocio y que cualquier acción desarrollada en este ámbito será esencialmente altruista o filantrópica. A medida que percibe el cambio en el entorno y detecta las mayores expectativas de la sociedad en relación con su RSE, comienza a analizar las actuaciones de la RSE en función de su coste y de su impacto sobre la reputación de la empresa. Este enfoque hace que en estas empresas se creen políticas y procesos orientados a la reducción del riesgo de reputación, que suelen depender orgánicamente de los departamentos de calidad, de recursos humanos o de comunicación.
- *Enfoque integrado y estratégico de la RSE*: en primer lugar, es necesario reconocer que la RSE debe ser considerada como una forma de inversión estratégica (McWilliams *et al.*, 2006), en la que es preciso definir qué actuaciones sociales y medioambientales van a ser desarrolladas en la empresa para hacer frente a sus debilidades y a las amenazas del entorno, y aprovechar sus fortalezas y las oportunidades de ese mismo entorno. En último término, se trata de convertir la RSE en un instrumento más al servicio de las empresas para crear y gestionar sus ventajas competitivas y garantizar el mantenimiento de su licencia para operar. Para Porter y Kramer (2006, p. 13) la RSE, por tanto, debería contemplarse como “*una inversión a largo plazo en la competitividad futura de la empresa*”. Bajo este enfoque, las empresas comienzan a crear departamentos específicos de RSE en sus estructuras organizativas, integran la RSE en la planificación, gestión y control de la estrategia, buscan en ella oportunidades para crear una ventaja competitiva y gestionan de forma explícita y sistemática las relaciones con los *stakeholders*
- *Creación de valor compartido*: la RSE debe integrarse en todas y cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de un negocio, así como en el análisis del contexto competitivo en el que se mueve la organización. Porter y Kramer (2011) reconocen tres formas de crear valor social y económico de forma simultánea: rediseñando productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y construyendo clusters industriales colaboradores en las diversas localizaciones de la empresa. La RSE se basa, bajo este enfoque, en la innovación y el aprendizaje en relación con los productos, los servicios, los procesos, los valores, las actitudes y los modelos de gestión (Castelló y Lozano, 2009), para crear valor económico mediante la creación de valor social.

La creación de valor compartido se basa en detectar necesidades sociales insatisfechas en comunidades desfavorecidas, en países en desarrollo e incluso en los

países desarrollados, teniendo en cuenta que esas oportunidades no son estáticas, sino que cambian constantemente a medida que evoluciona la tecnología, que se desarrollan las economías y que se modifican las prioridades sociales. Implica, además, buscar oportunidades a lo largo de toda la cadena de valor para mejorar la productividad y contribuir a un desarrollo sostenible reduciendo el uso de energía, rediseñando las redes logísticas y reconsiderando los criterios de localización, limitando el consumo de recursos, gestionando el capital humano en el seno de la organización de modo socialmente responsable, estableciendo relaciones de colaboración con proveedores y distribuidores para mejorar su competitividad y su aportación a la sostenibilidad y extendiendo al cliente la responsabilidad de lograr un desarrollo sostenible en colaboración con la empresa. Finalmente, Porter y Kramer (2011) destacan el potencial de la creación de redes o clusters locales de desarrollo para la mejora de la productividad, la competitividad y la innovación, en la medida en que el éxito de cualquier empresa depende del éxito del resto de organizaciones e instituciones de su alrededor.

También es preciso destacar la relación que actualmente se percibe entre el concepto de gobierno corporativo y el de RSE. Muchos de los escándalos y fracasos empresariales que se han producido en los últimos años han puesto de manifiesto que las malas prácticas de gobierno corporativo terminan destruyendo valor tanto para los accionistas como para el resto de los *stakeholders*, y poniendo en peligro la supervivencia de la empresa o causando su desaparición. Parece, por ello, obligado que la estructura de gobierno corporativo de la empresa incluya mecanismos formales para controlar no solo el desempeño económico, sino también el medioambiental y social de la entidad. Además, la creación de valor compartido requiere que su búsqueda se plantee desde el más alto nivel de la organización y que implique a todas sus funciones y miembros.

Bajo este enfoque de la creación de valor compartido, la empresa pasa a ser agente del cambio, anticipándose a las nuevas necesidades y expectativas de sus grupos de interés y promoviendo los principios de la sostenibilidad en sus propias operaciones y en el conjunto de la sociedad. La empresa está, por lo tanto, más cerca de convertirse en una organización resiliente.

### 5.2.2. Resiliencia

La RSE puede generar una empresa bien gestionada, pero no necesariamente la protege de cometer errores o de sufrir las consecuencias de los cambios en el entorno. La resiliencia es la capacidad para integrar o construir nuevas competencias y capacidades y reconfigurar las existentes –internas y externas–, que son esenciales para sostener el éxito en mercados en constante evolución como los actuales y sujetos a transformaciones muchas veces turbulentas.

Una organización resiliente alinea de forma efectiva su estrategia, operaciones, sistemas de gestión, estructura de gobierno y capacidades de apoyo a la toma de

decisiones, de tal manera que puede descubrir y adaptarse a riesgos que cambian de modo constante, así como soportar las disrupciones que puedan producirse sobre sus principales inductores de creación de valor y obtener ventajas competitivas sobre competidores menos capaces de adaptarse al nuevo entorno (Starr *et al.*, 2003).

Hamel y Välikangas (2003) y Välikangas (2004) identifican cuatro condicionantes estratégicos que deben satisfacerse para conseguir organizaciones resilientes:

- *Reto cognitivo*: la empresa debe replantearse sus principios fundamentales y estar dispuesta a reinventar su modelo de negocio de forma constante, para lo que debe promover una perpetua búsqueda de información desde múltiples fuentes para enriquecer su visión y analizar cómo los cambios que se detectan o constatan en el entorno pueden afectar a su éxito actual. La empresa debe ser consciente de que las estrategias que han podido resultar exitosas en el pasado pueden no mantenerse en el futuro. Las estrategias decaen por cuatro motivos: con el tiempo son replicadas por otras empresas, son suplantadas por otras estrategias mejores, se agotan a medida que los mercados se saturan, o son estranguladas por los propios consumidores y por su mayor poder y capacidad de presión sobre los márgenes.
- *Reto estratégico*: la empresa debe generar una cartera de opciones, alternativas o experimentos estratégicos para reemplazar o dar continuidad a las estrategias actuales. La resiliencia depende de la variedad y la diversidad. La gestión de la diversidad se ha convertido en un eje fundamental en el fomento de la ventaja competitiva para las empresas. Supone una orientación estratégica hacia la creación de un entorno de carácter incluyente que optimice la eficacia de la gestión empresarial mediante la integración y el empoderamiento de todas las personas de dentro y de fuera de la organización, asumiendo que lo diverso es un elemento absolutamente necesario en los modernos sistemas de gestión empresarial y fomentando la innovación constante y sin cortapisas.
- *Reto político*: la empresa debe reconsiderar su proceso de asignación de los recursos para asegurar que se dirigen no a las estrategias exitosas en el pasado, sino a las que facilitarán el éxito en el futuro. Ello requiere eliminar las rigideces en los procesos de asignación de recursos para permitir que incluso aquellas alternativas estratégicas más alejadas del modelo tradicional de negocio de la empresa puedan tener la oportunidad de demostrar su capacidad de crear valor y sustentar el éxito futuro de la organización.
- *Reto ideológico*: para pasar del pensamiento optimizador neoclásico al de la constante renovación. Buscar la optimización en un modelo de negocio que poco a poco va perdiendo relevancia es un error. La estrategia tradicional de “*hacer más, mejor, más rápido y más barato*” (Hamel y Välikangas, 2003, p. 62) ya no es suficiente para sostener el éxito empresarial. Se impone la búsqueda de una

constante renovación, que debe convertirse, además, en un acto reflejo, en un proceso automático y espontáneo de búsqueda de nuevas oportunidades estratégicas.

Finalmente, la resiliencia guarda también una estrecha relación con la estructura de gobierno corporativo de la empresa y con su papel en la gestión de esta. Aunque la mayor parte del debate en torno al gobierno corporativo ha girado alrededor de los derechos de los accionistas, hoy se reconoce que sus dimensiones son mucho más amplias: implica situar a la empresa en su contexto social para permitir que ocupe una posición duradera en la comunidad mediante un equilibrio de poderes. Así, el gobierno corporativo debe entenderse hoy en día referido a cuestiones relacionadas con cómo es gestionada y controlada la empresa para crear valor para todos sus *stakeholders*. De manera general, se pueden distinguir cuatro categorías:

- Desde el punto de vista de los accionistas, la empresa se define exclusivamente como una entidad económica y legal. Su comportamiento social estará supeditado desde esta perspectiva a la creación de valor para el accionista. Se trata de una categoría puramente interna
- Desde el punto de vista de los *stakeholders* con intereses económicos en la empresa (accionistas, clientes, empleados, proveedores, distribuidores, gobiernos), la empresa debe ser consciente de sus obligaciones, basadas en criterios legales y morales pero, sobre todo, en criterios de solidaridad económica (y de riesgo).
- Desde la perspectiva de los *stakeholders* sociales (medio ambiente, desempleados, inmigrantes, etc.), la sociedad espera que las empresas reconozcan sus obligaciones en ámbitos que claramente caen fuera del dominio de las transacciones puramente económicas. Se plantea, sin embargo, el dilema de hasta dónde debe llegar la empresa.
- Desde la perspectiva del cliente, la empresa debe dar prioridad a sus necesidades y centrarse en el valor añadido de sus productos y servicios y en satisfacer sus expectativas al respecto de cómo desarrolle su actividad. Se trata de una categoría eminentemente externa, y que podría considerarse una subcategoría de la anterior.

La resiliencia se relaciona con una menor rigidez del proceso de toma de decisiones de gobierno corporativo y con el empleo de mecanismos de control de la actuación de los directivos que garanticen la diversidad y flexibilidad en la formulación de la estrategia empresarial y en la consideración de los intereses de otros *stakeholders* aparte de los accionistas, algo que se facilita a través de la RSE. Comprobamos que el papel del gobierno corporativo en la consecución de organizaciones resilientes es un nuevo nexo de unión entre los conceptos de resiliencia y RSE que debe ser explorado en mayor profundidad.

### 5.2.3. Las relaciones con los *stakeholders* y las alianzas intersectoriales: pieza clave en la implantación de la RSE y en la generación de resiliencia

Finalmente, debemos analizar el papel que desempeñan las relaciones con los *stakeholders* en las organizaciones resilientes y socialmente responsables. La teoría del *stakeholder* se basa en la creencia de que la capacidad de una empresa para generar valor sostenible está determinada por sus relaciones con los *stakeholders*, y de que la consideración equilibrada de sus intereses permitirá a las empresas incrementar la eficiencia de su adaptación a las demandas externas (Freeman y Evan, 1990). Rappaport (1998, p. 7) sugiere que “*el destino a largo plazo de una empresa depende de una relación financiera con cada stakeholder que tiene un interés en ella*”. Así pues, la gestión de las relaciones con los *stakeholders* no debe ser considerada como un esfuerzo extra-financiero. Bajo este esquema, la empresa se define como una organización socioeconómica cuyo fin es crear valor para sus múltiples partes interesadas.

Así, el objetivo de creación de valor para el accionista debe ser adaptado para integrar la creación de valor para todos los *stakeholders* (Milgrom y Roberts, 1992), puesto que por sí solo resulta incompatible con la teoría contractual y con la teoría de que la empresa constituye un juego cooperativo entre los diferentes *stakeholders* (Aoki, 1984).

Vos (2003) recuerda que el debate sobre si el accionista debe seguir disfrutando de un estatus especial entre los *stakeholders* no está ni mucho menos resuelto. Entre las razones que justificarían su singularidad destaca el hecho de que su ganancia o pérdida potencial derivada de su relación con la empresa es residual, determinada una vez que el resto de los *stakeholders* han recibido la parte que les corresponde. Además, los gestores empresariales poseen una responsabilidad fiduciaria para con los accionistas, mientras que con el resto de los *stakeholders* tienen una responsabilidad moral (Goodpaster, 1998).

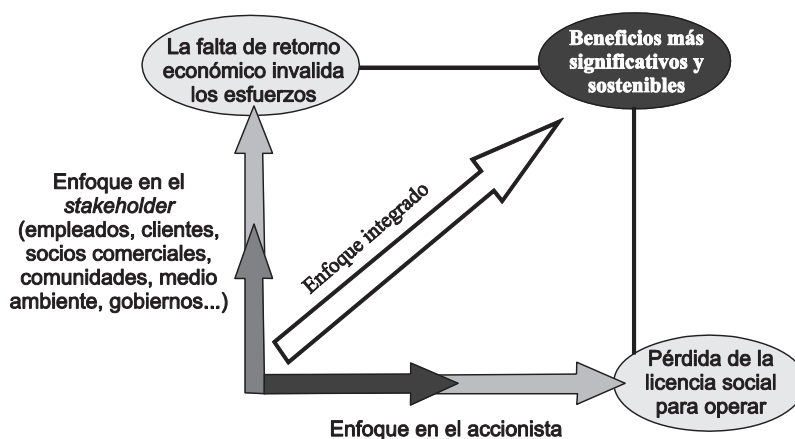
Laszlo (2003, 2008) propone un enfoque integrado para medir los resultados empresariales tanto en términos del valor creado para el accionista como en términos del valor creado para los *stakeholders*, los cuales constituyen una fuente potencial de valor y riesgo para la empresa. Centrarse exclusivamente en los *stakeholders* puede derivar en un mal desempeño financiero que limite las posibilidades de supervivencia de la empresa y que haga inútiles los esfuerzos realizados, mientras que el enfoque en el accionista puede poner en riesgo su licencia para operar. Un enfoque integrado posibilita, sin embargo, la obtención de beneficios más significativos y duraderos (figura 5).

La gestión de este enfoque integrado no es en absoluto sencilla. La gestión de los *stakeholders* plantea la necesidad de comprender un complejo marco de relaciones contractuales y de comportamientos individuales de los agentes, y la visión del valor para el *stakeholder* requiere cuestionar el análisis tradicional de la creación de valor.

Por otro lado, las empresas deben ser conscientes de que los sistemas y estructuras que apoyan el bienestar social y la competitividad económica no operan de

forma aislada. Como reconoce el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible en su informe *Visión 2050: una nueva agenda para los negocios* (WBCSD, 2010), la naturaleza interconectada e interdependiente de estos elementos será cada vez más importante, y el rango de asuntos a afrontar durante la transición a un futuro sostenible traspasará fronteras, sectores e industrias. En este contexto, será necesario construir a nivel local, regional, nacional e internacional, complejas alianzas constituidas por diferentes agentes y áreas de especialización, procedentes del ámbito público, privado, civil y académico, que combinarán los mejores conocimientos, activos y capacidades de cada sector para abordar el reto de lograr un desarrollo sostenible.

**Figura 5.-** Enfoque integrado del valor para el accionista y para el *stakeholder*



FUENTE: Laszlo (2003, p. 115).

Estas alianzas facilitarán la creación de valor compartido por su mayor capacidad para buscar y proporcionar mejoras tanto económicas como sociales, y también potenciarán la consecución de organizaciones resilientes, pues permitirán a las empresas identificar y prepararse ante los riesgos y los retos antes de que estos tengan un impacto, y canalizarán el acceso a una mayor cantidad de información y experiencias. Por ejemplo, una estrecha colaboración con el sector académico posibilitará integrar las nuevas tecnologías e ideas desarrolladas por este nuevo proceso de búsqueda constante de alternativas estratégicas necesario en las empresas resilientes, y la colaboración con el sector ONG facilitará la comprensión de las necesidades de la sociedad para buscar soluciones con las que se cree valor compartido.

## 6. CONCLUSIONES

Hemos identificado diversas características del entorno en el que se desarrolla la actividad económica bajo el viejo paradigma aún vigente (globalización, desinter-

mediación, desregulación, privatización, liberalización, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, mayor importancia de los activos intangibles, escándalos financieros y contables e, incluso, la actual crisis económica y financiera) que han dado lugar a la aparición de conceptos y prácticas relacionados con el buen gobierno corporativo, los códigos éticos, la responsabilidad social empresarial (RSE), la empresa ciudadana, la triple cuenta de resultados, la teoría del *stakeholder*, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible.

La resiliencia aparece como un nuevo concepto que también hay que tener en cuenta en este nuevo contexto, puesto que la incertidumbre sobre su evolución y la velocidad y la violencia con la que se producen los cambios obliga a las empresas a desarrollar nuevas competencias y habilidades que les ayuden a renovarse y reorganizarse incluso antes de que esos cambios se produzcan.

Por su parte, la RSE ha experimentado una evolución conceptual en los últimos años, fundamentalmente en el plano teórico, pero también en algunas empresas pioneras y visionarias, que la ha acercado al concepto de resiliencia, en la medida en que enfoques como el de la creación de valor compartido suponen la integración del desarrollo sostenible como objetivo empresarial en el corazón de la estrategia de la empresa y la necesidad de extender la búsqueda de la sostenibilidad por toda la cadena de valor, consolidando el diálogo y la interacción con los diversos *stakeholders*, creando alianzas a través de las que ampliar la base de información y conocimiento que la empresa emplea en la toma de decisiones de gestión y convirtiendo a la empresa en un agente del cambio en lugar de una víctima de ese cambio.

Desde la perspectiva de la resiliencia, la capacidad de renovarse, reorganizarse y resistir o anticiparse a los cambios del entorno depende de lograr un adecuado equilibrio entre la empresa y la comunidad, gestionando las relaciones con los *stakeholders* e incorporando la RSE en la estrategia de la organización.

Tanto la RSE como la resiliencia facilitan la comprensión por parte de la empresa de las interrelaciones entre los sistemas sociales, ecológicos y económicos, de la necesidad de gestionar la incertidumbre y anticiparse al cambio, y de la importancia de entender y gestionar las interacciones entre sus diversos *stakeholders* a todos los niveles y en las distintas etapas de la cadena de valor.

Mediante la combinación de la RSE y la resiliencia, concebimos la posibilidad de generar un nuevo tipo de empresa orientada a la creación de valor sostenible, entendido como un valor que perdura en el tiempo y que supone la creación simultánea de valor económico y social para todos los grupos de interés. Para lograr este nuevo objetivo, la empresa debe desarrollar nuevas competencias y habilidades, integrar a los diversos *stakeholders* en la gestión y construir alianzas con todos los sectores de la sociedad, buscar la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor, y afrontar la modificación de sus principios, cultura y estructura de gobierno corporativo para orientar su estrategia hacia la creación de valor compartido y de resiliencia.

**BIBLIOGRAFÍA**

- AOKI, M. (1984): *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- ARGANDOÑA, A. (1997): “¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?”, en A. Cortina [dir.]: *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, pp. 167-182. Madrid: Fundación Argentaria/Visor.
- ARGANDOÑA, A. (2009): *Can Corporate Social Responsibility Help US Understand the Credit Crisis?* (Working Paper, WP-790). Pamplona: University of Navarra, IESE Business School.
- BARNEY, J.B. (2000): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BECKER, G.S. (1993): “Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behaviour”, *Journal of Political Economy*, 101 (3), pp. 385-409.
- CARROLL, A.B. (1979): “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1998): “The Four Faces of Corporate Citizenship”, *Business and Society Review*, 100 (1), pp. 1-7.
- CARROLL, A.B. (1999): “Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct”, *Business and Society*, 38 (3), pp. 268-295.
- CASTELLÓ, I.; LOZANO, J.M. (2009): *De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE*. (Documentos del Instituto de Innovación Social de ESADE). Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- CASTELLS, M. (1997): *The Information Age: Economy, Society and Culture*, v. II: “The Power of Identity”. Oxford: Blackwell.
- COMUNICARSE (2011): “Las novedades que traerá la nueva comunicación sobre RSE de la Comisión Europea”, *Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial* ([http://comunicarseweb.com.ar/?Las\\_novedades\\_que\\_trae\\_la\\_nueva\\_Comunicacion\\_Europea\\_sobre\\_RSE&page=ampliada&id=1028&s=&\\_page=Inicio](http://comunicarseweb.com.ar/?Las_novedades_que_trae_la_nueva_Comunicacion_Europea_sobre_RSE&page=ampliada&id=1028&s=&_page=Inicio)).
- CUERVO GARCÍA, J.A. (2005): “La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa. ¿Compatibilidad?”, *Economistas*, 23 (106), pp. 13-21.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín Económico del ICE*, 2813, pp. 45-58.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; VALOR MARTÍNEZ, C.; SANMARTÍN SERRANO, S.; BOTIJA BUIZA, M. (2002): *La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España*. Madrid: UNED.
- FIKSEL, J. (2006): “Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach”, *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 2 (2), pp. 14-21.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- FREEMAN, R.E.; EVAN, W.M. (1990): “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, *Journal of Behavioural Economics*, 19 (4), pp. 337-359.
- FRIEDMAN, M. (1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase Profits”, *The New York Times Magazine* (13/09/70), pp. 32-34, 122-126.
- FRIEDMAN, T. (2000): *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Random House.
- GARCÍA MARZÁ, D. (2003): “Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial”, en G. Sichar [coord.]: *La empresa socialmente responsable, ética y empresa*, pp. 21-53. Madrid: Cideal.



- GÓMEZ BEZARES, F. (2001): *Ética, economía y finanzas*. Logroño: Gobierno de La Rioja.
- GOODPASTER, K.E. (1998): "Business Ethics and Stakeholder Analysis", en M.B.E. Clarkson [ed.]: *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*, pp. 103-123. Toronto: University of Toronto Press.
- GREEN, K.; MORTON, B.; NEW, S. (2000): "Greening Organizations", *Business and Society*, 13 (2), pp. 206-225.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. (2003): "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, 81 (9), pp. 52-63.
- HART, S.L. (1995): "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 986-1014.
- LASZLO, C. (2003): *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Washington, D.C.: Island Press.
- LASZLO, C. (2008): *Sustainable Value. How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- LOZANO, J.M. (1999): *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- LOZANO, J.M.; ALBAREDA, L.; YSA, T.; ROSCHER, H.; MARCUCCIO, M. (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica.
- LYDENBERG, S. (2005): "Social and Environmental Data as New Tools", *The Journal of Investing*, 14 (3), pp. 40-47.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.S.; WRIGHT, P.M. (2006): "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18.
- MELLE HERNÁNDEZ, M. (1999): "El gobierno de las empresas cotizadas: Código de Buen Gobierno y Reglamento tipo del Consejo de Administración", *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 282-289.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MONKS, R.A.G. (2001): *The New Global Investors. How Shareowners Can Unlock Sustainable Prosperity Worldwide*. Oxford: Capstone.
- O'BRIEN, K.; HAYWARD, B.; BERKES, F. (2009): "Rethinking Social Contracts: Building Resilience in a Changing Climate", *Ecology and Society*, 14 (2), art. 12. (<http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art12/>).
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2011): "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2006): "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84 (12), pp. 78-92.
- RAPPAPORT, A. (1998): *Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors*. New York: The Free Press.
- SOROS, G. (2000): *The Open Society: Reforming Global Capitalism*. New York: Public Affairs Press.
- STARR, R.; NEWFROCK, J.; DELUREY, M. (2003): "Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy", *Strategy+Business*, 30. ([www.strategy-business.com/article/8375](http://www.strategy-business.com/article/8375)).
- VISSER, W. (2010): "The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility", en M. Pohl y N. Tolhurst [ed.]: *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, pp. 311-328. London: Wiley.

- VOS, J.F.J. (2003): "Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (3), pp. 141-152.
- WBCSD (2010): *Visión 2050: una nueva agenda para los negocios*. Suíza: World Business Council for Sustainable Development.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WHITE, A.L. (2007): "Is It Time to Rewrite the Social Contract?", *Business for Social Responsibility, Occasional Paper*. ([http://www.tellus.org/publications/files/BSR\\_AW\\_Social-Contract.pdf](http://www.tellus.org/publications/files/BSR_AW_Social-Contract.pdf)).
- ZADEK, S. (2001): *The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship*. London: Earthscan.