

## Notas sobre la Responsabilidad Social de la Empresa

Dr. José Luis Fernández Fernández<sup>1</sup>

---

### Resumen

En un contexto social y humano difícil como el actual, la Responsabilidad Social de la Empresa es una cuestión que más que por moda surge por necesidad de involucrar la propia actividad en el día a día de la sociedad. La RSE es la oportunidad más grande para llegar a ser cada día más y cada vez mejor empresa. Constituye un reto de innovación y una gran ocasión para configurar un proyecto organizativo ilusionante, capaz de atraer y retener a los mejores, desde el respeto a la persona, la implicación en lo social y la búsqueda sostenible de la rentabilidad y el desarrollo económico, en aras del bien común. Este cuaderno recoge la opinión de uno de los mayores expertos de nuestro país en la materia y es una oportunidad para reflexionar sobre la importancia de este concepto, más allá de las meras palabras complacientes, en el día a día de los directivos y de las organizaciones en que desempeñan su actividad.

### I. El contexto de la RSE: luces y sombras de su desarrollo actual

¿Qué características definen la circunstancia presente por lo que hace referencia a la gestión empresarial? Señalemos algunas notas:

- Vivimos en la era de la globalización, donde empresas de gran tamaño –algunas con presupuestos superiores al PIB de muchos países- operan a nivel transnacional. Y cuyas decisiones pueden tener grandes impactos allende sus fronteras nacionales
- Esta globalización también se entiende en términos de multiculturalidad, como el hecho de que pautas de consumo de un país lleguen a otro; o que los movimientos migratorios nos traigan nuevos trabajadores; o nuevos clientes que propician cambios comerciales y un mayor impulso a determinados negocios.

---

<sup>1</sup>Director de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Contacto: [jlfernandez@upcomillas.es](mailto:jlfernandez@upcomillas.es)

- Los mercados cada vez están más liberalizados. El peso del sector público va disminuyendo al tiempo que aumenta el protagonismo de los mercados de capitales. Por lo demás, cabe decir que, si bien para los inversores sigue primando el beneficio económico, parece que algunos empiezan a considerar también otras variables que representan nuevas demandas específicas.
- La liberalización aumenta la competencia, con el impacto que tiene esta circunstancia en cuestiones como el precio, la diferenciación de productos y servicios. Y ello trae consigo una mayor velocidad de rotación de negocios, productos, técnicas comerciales, etc...; toda vez que, en las decisiones de compra, parece que ya no sólo se valoran los activos tangibles de un producto, sino también los intangibles.
- Desde otro punto de vista, habría que resaltar el dato de que la sociedad está más sensibilizada ante la limitación de los recursos naturales. Y que esta sensibilidad ha elevado el listón de las exigencias a las empresas.

Gracias al poder que han ganado tanto algunos colectivos sociales (ONG, Asociaciones, Sindicatos, Fundaciones, etc.) como los medios de comunicación, sus exigencias de transparencia son más escuchadas por las empresas, muy vulnerables a los controles férreos y las denuncias que estos agentes que configuran el “Tercer Sector” vienen realizando con creciente interés y profesionalidad.

Pues bien, en las últimas décadas han aparecido nuevas maneras de gestionar, para dar respuesta a estas nuevas realidades que venimos describiendo como el contexto desde el que interpretar el fenómeno de la RSE. Se trata, sin duda, de algo reciente; pero cuyo impacto está dejándose sentir, si bien no tanto como pudiera desearse, sí, en todo caso, de manera inequívoca.

No olvidemos que el año 1999 marcó un hito, no sólo en el cierre del siglo y del milenio, sino también en lo que significó el pistoletazo de salida de mucho de lo que a lo largo de la siguiente decena nos hubo de ocupar a muchos de nosotros, envueltos en el discurso de la Responsabilidad Social de la Empresa. Podemos recordar un famoso discurso pronunciado por Kofi Annan, Secretario General de la ONU en la Cumbre de Davos del año 1999; o podemos mencionar también la Cumbre de Lisboa que

habría de tener lugar inmediatamente después, en el año 2000. Allí se planteaba un reto estratégico y político respecto a lo que la Europa Unida había de tratar de conseguir en los años siguientes.

Con este telón de fondo, procede plantear las cinco consideraciones siguientes:

- En la última década han cambiado muchas cosas. El mundo, la realidad social y cultural, la coyuntura económica, el ámbito de lo tecnológico, **la esfera de lo político se transforma constantemente.**
- **Permanecen otros muchos asuntos**, muy graves algunos de ellos, **que no debiéramos dejar por más tiempo de atender como es debido**, salvo decisión suicida de nuestra parte;
- El balance que cabe hacer, por lo que a la RSE respecta, es que **estamos en presencia de un fenómeno parcial; paradójico e insuficiente;**
- Sin embargo, lo conseguido hasta el día de hoy en materia de RSE no es, en modo alguno, despreciable. Sin perjuicio de tener que afirmar a renglón seguido que **es necesario avanzar más allá de lo logrado.**
- Por consiguiente, habría que embarcarse en **nuevas direcciones, idear nuevos proyectos, ofrecer mejores propuestas.** Y ello debiera ser acometido con coraje moral, con voluntad política, con imaginación estratégica. Sobre todo, no debiéramos dejar que el fenómeno de la RSE quedara estancado, cuando podría estar llamado a ser un referente crítico. No debiéramos conformarnos con que todo el esfuerzo práctico de parte de las empresas y organizaciones se diluya en lo superficial. No sería de recibo conformarse con que, al fin y al cabo, todo hayan sido fuegos artificiales, estrategias de marketing, meras prácticas de relaciones públicas, siendo así que en la propia entraña del fenómeno de la RSE anida toda una manera nueva de entender el fenómeno empresarial, la economía de empresa y las relaciones empresa y sociedad.

## **II. Más allá del modelo Neoclásico en la Teoría de La Empresa**

Considero que la RSE es y forma parte intrínseca de la empresa y la gestión; que ha de estar ínsita en la propia entraña y dinámica del negocio; y que ha de constituir el cañamazo sobre la que articular las políticas, las estrategias y las estructuras. Todo lo que sea conceptualizar la RSE como algo añadido, ajeno a la propia razón de ser y al modo de operar de la empresa supone una distorsión del enfoque y una mala interpretación de lo que significa. Mas, por desgracia, suele ser bastante común caer en este error.

Por ello, pienso que es necesario delimitar en forma negativa *qué No es la RSE* o, en todo caso, qué no agota del todo lo que la RSE representa. Lo haré de manera telegráfica:

- La RSE no es (sólo, ni principalmente) filantropía empresarial; ni mucho menos “filantropía estratégica”.
- Tampoco equivale, sin más a acción social de la empresa (donaciones, patrocinios, mecenazgos, colaboraciones con instituciones y ONG)
- No es el intento –reactivo- de reparar daños causados de manera más o menos querida, y de la que se siente o puede ser motejada de “responsable”
- No es una carga más, un nuevo obstáculo que saltar
- Tampoco es puro marketing ni debiera ser, sin más, una estrategia publicitaria
- No es algo que se pueda anclar en el corto plazo
- No es una moda, sin más; ni algo que pueda opcionalmente ser o no ser asumido por las empresas
- No es un departamento más en la grandes corporaciones

Y bien: *¿Qué es, entonces, la RSE?* Lo diré de manera propositiva: ***La RSE es la oportunidad más grande para llegar a ser cada día más y cada vez mejor empresa. Constituye un reto de innovación y una gran ocasión para configurar un proyecto organizativo ilusionante, capaz de atraer y retener a los mejores, desde el respeto a la persona, la implicación en lo social y la búsqueda sostenible de la rentabilidad y el desarrollo económico, en aras del bien común.***

- **Va más allá** de lo que exigen *las obligaciones legales*. Es decir, el cumplimiento de la ley es condición necesaria para ser considerada una empresa responsable, pero no suficiente.
- Es de **integración voluntaria**; no se puede forzar a una empresa para que sea responsable, más allá de las obligaciones morales cuyo compromiso de cumplimiento debiera emerger de la propia empresa.
- Ha de **integrarse en su gobierno y en su gestión**, a través de su estrategia, sus políticas y sus proyectos.
- Dicha integración ha de **incluir preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos**, lo que implica un enfoque tridimensional que se conoce como la *Triple Bottom Line* o Triple Cuenta de resultados.

La RSE supone una manera de gestionar las organizaciones que modifica y supera el concepto neoclásico de empresa según el cual su único objetivo era “maximizar el beneficio para el accionista”. Pero, ¿es ese el único tipo de beneficio que la sociedad espera de una empresa?

Resulta evidente que una empresa que no arroje unos resultados económicos positivos no es sostenible en el largo plazo. Ahora bien, toda empresa que busque obtener la legitimidad social para seguir en el mercado habrá de satisfacer las demandas –todas las demandas: las emergentes, derivadas del contexto que describí en el apartado anterior, también.

### **III. Conclusión**

Haría bien la empresa en tomar en serio y gestionar el reto de la RSE, empezando por aclarar algunas de las cuestiones más básicas y esenciales. Por ejemplo: identificando su propia y esencial razón de ser, su contribución específica a la sociedad; es lo que se conoce en estrategia empresarial como la misión de la empresa. Además debiera definir cuál es la visión que tiene de sí y que quiere transmitir a la sociedad y al mercado. Paso obligado en el proceso es el de explicitar los valores con los que se identifica y que deberían configurar su cultura.

Asentados así los pilares de la empresa, habrá que ir marcando los pasos que van a permitir materializar la misión (objetivos, políticas y planes de acción), definidas a través de su estrategia

corporativa. De todas las decisiones que se vayan tomando para hacer realidad lo planificado - desde el nivel más estratégico al más operativo- la empresa tendrá que rendir cuentas ante la sociedad.

Con la colaboración de:





Confederación Española de  
Directivos y Ejecutivos

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta  
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

[www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com)

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 46 entidades y más de 120.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporaciones de nuevas entidades.

## Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente academicistas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)