



# Roberto Fernández Gago

*Doctor en Ciencias Empresariales y  
profesor de la Universidad de León*

## La administración de la RSC como **gestión de relaciones**

**a** pesar de que la presencia de las empresas en nuestra sociedad disfruta ya de una dilatada experiencia y constituye parte esencial de la misma, todavía hoy se mantiene abierto un intenso debate sobre cuál es realmente su función y, por ende, cuál es el objetivo que debe primar en las decisiones adoptadas por sus directivos.

Mantener el postulado tradicional del Premio Nobel en economía Milton Friedman, según el cual “existe una sola responsabilidad social en los negocios y solamente una: utilizar los recursos y participar en aquellas actividades diseñadas para aumentar sus beneficios siempre que se permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, se actúe dentro de una competición libre sin engaño ni fraude” (Friedman, 1970:126), puede resultar conveniente a la hora de precisar qué debe hacer un buen directivo y valorar la efectividad de su desempeño mediante una variable métrica única y observable (Sundaram e Inkpen, 2004).

Bajo esta perspectiva, la empresa es patrimonio exclusivo de sus legítimos propietarios, los accionistas, y los directivos deben centrar todos sus esfuerzos en maximizar su utilidad o, lo que es lo mismo, aumentar la renta residual que recibirán por el riesgo asumido. El único problema que se presenta ahora sería más bien un problema de agencia (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976), dado que habrá que controlar la labor de los directivos para que no se aleje de los intereses de los propietarios.

No obstante, esta visión de la realidad empresarial puede resultar demasiado simplista y no exenta de una importante carga ideológica. El valor que crea una empresa surge de la combinación de los recursos que aportan todos los que participan en ella y las decisiones que se adopten en su gestión afectarán a grupos diversos. Todos ellos reciben la denominación de *stakeholders*: propietarios, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, gobiernos, ONG's, comunidad, etc. Aunque los accionistas constituyen uno de los *stakeholders* de la empresa de mayor relevancia, todos tienen intereses legítimos (Clarkson, 1995) y no parece justificable, desde un punto de vista moral, que la dirección de la empresa se sustente sobre la única atención de sus derechos mientras se ignoran y vulneran los del resto (Freeman, Wicks y Parmar, 2004).

Es verdad que los accionistas apuestan por un proyecto empresarial y deberán ser recompensados convenientemente pero, ¿acaso los trabajadores, por citar uno de los *stakeholders*, no realizan también una apuesta en firme cuando comprometen su capital humano en una organización? Es más, en muchas ocasiones los propietarios son quienes más fácil lo tienen si desean romper su vinculación con la empresa, para lo cual simplemente tienen que vender su participación en la misma, mientras que en otros casos estos lazos reflejan una mayor dependencia.

La teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984) permite una visión de la empresa más integral,





VALENTIN SANCHEZ

planteando la labor directiva como la gestión de las relaciones establecidas entre la empresa y sus diversos *stakeholders* o grupos de interés. Tal vez este planteamiento resulte más complejo de modelizar, puesto que ahora se trata de atender las reivindicaciones de grupos diversos difícilmente jerarquizables y a menudo enfrenados. Probablemente, la postura anterior de maximización de beneficios y valor para el accionista constituya una referencia más sencilla y clara para los directivos. Además, la posibilidad de plasmarlo en modelos matemáticos es del agrado de economistas y estudiosos de la empresa (Goshal, 2005). No obstante, tratar de abordar un asunto tan complejo como es la realidad empresarial dentro de su entorno social de esta manera puede ser un síntoma claro de miopía directiva.

Todo lo dicho hasta ahora guarda una estrecha relación con la denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), término de uso frecuente en el mundo de los negocios actual. Hoy día no hay gran empresa que no estudie en profundidad cuál es su RSC y diseñe un plan de acción coherente con dicha responsabilidad. El concepto de RSC predominante hace referencia a la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior, en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales (Sethi, 1979; Boatright, 2003).

Así pues, es necesario considerar el posible efecto social de los asuntos económicos para tener

una visión global de la realidad en que se mueve la empresa y adoptar las decisiones correctas. Aunque el planteamiento resulta incuestionable, las dificultades aparecen a la hora de su puesta en práctica, ya que resulta complejo incorporar asuntos sociales a la tarea de dirección. En este sentido, la visión que presenta la teoría de los *stakeholders* puede resultar de gran utilidad operativa. “El análisis de *stakeholders* en las decisiones empresariales ofrece esperanza para una fructífera resolución de la dura tensión existente entre los derechos individuales y el bien común” (Goodpaster y Atkinson, 1992:14). La palabra social dentro del término RSC ha sido siempre ambigua, en el sentido de que no se especifica ante quién se tiene esa responsabilidad (Carroll, 1991). En cambio, los directivos son conscientes de que existen una serie de responsabilidades y obligaciones hacia los accionistas, clientes, trabajadores, etc. y los asuntos relativos a estos *stakeholders* pueden ser a la vez considerados como asuntos sociales. “Es necesario distinguir entre los asuntos propios de los *stakeholders* y los sociales porque las empresas y sus directivos gestionan las relaciones con sus *stakeholders* y no con la sociedad” (Clarkson, 1995:100).

El libro *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa* se presenta como una herramienta útil en la gestión de la RSC, adoptando una perspectiva eminentemente pragmática por los numerosos ejemplos reales de prácticas socialmente responsables pero sin abandonar una visión académica del tema.

En esta obra se reflexiona sobre el impacto de la RSC en la dirección estratégica de la empresa, tanto en su vertiente competitiva como corporativa y se muestran las iniciativas sobre RSC procedentes de distintas instituciones que cuentan con un seguimiento generalizado (Pacto Mundial de Naciones Unidas, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, Libro Verde de la UE y Global Reporting Initiative, entre otros). La presentación de estos estándares resulta imprescindible para conocer qué se está haciendo en materia de RSC a nivel mundial y hacia dónde conduce una estandarización que, dadas las tendencias existentes, se convertirá en norma en un futuro no lejano. La estructura del resto del libro descansa fundamentalmente sobre una visión de la administración de la RSC como un asunto a tratar al relacionarse con cada uno de los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa: accionistas e inversores, trabajadores, entorno medioambiental, proveedores, distribuidores, clientes, medios de comunicación, ONG's, instituciones académicas y competidores. ■