



Revista de Fomento Social, 59 (2004), 553-591

Factores condicionantes de la responsabilidad social de la empresa: los límites de lo posible¹

*Rafael Ángel ARAQUE PADILLA*²

(PALABRAS CLAVE: RSE, GESTIÓN, ESTRATEGIA, CONDICIONANTES, ACTUACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE.

KEY WORDS: CSR, MANAGEMENT, STRATEGY, DETERMINING FACTORS, RESPONSIBLE SOCIALLY PERFORMANCE)

¹ En este artículo se exponen algunas de las conclusiones obtenidas en un trabajo de investigación más amplio que dio lugar a una tesis doctoral que fue defendida por el autor con el título: *La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del Marketing: un estudio de casos*, dirigida por la Dra. Dña. M^a José Montero Simó. El autor desea agradecer encarecidamente a esta última el apoyo y los comentarios recibidos.

² Profesor del área de Comercialización e Investigación de mercados del Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales, ETEA, de la Universidad de Córdoba. El autor agradece al Consejo de Redacción de la Revista de Fomento Social sus observaciones a una versión preliminar del presente texto.

No pudiendo hacer que lo justo sea fuerte, hagamos que lo fuerte sea justo
PASCAL

1. Introducción

No es exagerado afirmar que en los últimos años, por diferentes razones, se ha producido en España un interés creciente por la “Responsabilidad Social de la Empresa” (en adelante RSE). Esto ha sido especialmente visible en al menos cuatro ámbitos: en lo académico, en lo empresarial, en lo político y, en menor medida, entre la ciudadanía.

En el mundo académico han proliferado multitud de desarrollos conceptuales y de refinamientos teóricos en torno a conceptos relacionados como: «responsabilidad social», «responsividad social», «actuación social», «teoría de los *stakeholders*», «reputación corporativa», «accountability»... Aunque, frecuentemente, se critica la dificultad para aplicar muchos de estos desarrollos en la gestión ordinaria de la empresa.

En los foros empresariales, la RSE ha motivado innumerables iniciativas. El resultado puede cifrarse en una traducción más pragmática sobre cómo asegurar una gestión socialmente responsable en la empresa. Pero es, justamente, ese pragmatismo lo que ha dado lugar a incoherencias o a desacuerdos sobre su fundamentación.

También desde la política se ha tomado partido en el ámbito de la RSE. La prueba más palpable, y más relevante, la constituye, a nuestro juicio, la iniciativa de la Comisión Europea con dos documentos que constituyen un referente para las instituciones sociales: El «Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», y la comunicación posterior de la Comisión³. En España, una de las primeras propuestas del nuevo Gobierno ha sido la de promulgar una ley de RSE. Al margen de lo discutible o no de estos planteamientos, el hecho es que esta dimensión política cobra gran importancia por dos razones al menos: por el impulso que supone para la reflexión y concienciación sobre las relaciones empresa y sociedad, y por su poder para crear un determinado concepto de responsabilidad social y establecer orientaciones sobre cómo debe traducirse a la gestión.

No menos desdeñable han sido los movimientos sociales que, a iniciativa ciudadana, se han constituido en grupos influyentes de presión que cues-

³ Para un análisis crítico de estos documentos, puede verse R. ARAQUE (2002).

tionan la tiranía ambiciosa y ciega de la racionalidad económica. Si bien el protagonismo de estos movimientos es incuestionable, no lo es tanto, a veces, la indefinición o carencia de propuestas claras en su protesta. Se insta a que la empresa sea socialmente responsable, pero sin tener muy claro qué se quiere decir exactamente por esto, o qué se espera en concreto de ésta.

Sin embargo, cuando se aborda el tema de la RSE, a menudo se descontextualiza de las condiciones socioeconómicas en que se mueve la organización. La empresa se convierte en “cualquier empresa”, y la RSE es una cuestión de voluntad y de la aplicación de una serie de procedimientos o prácticas. Pero, pocas veces se estudia la RSE atendiendo a las posibilidades en que ésta pueda darse. Este es, justamente, el asunto que trata de abordarse en este artículo.

Antes de continuar, es preciso explicitar –aunque sea sucintamente– dos cuestiones que están en la base de todo cuanto aquí va a afirmarse: el concepto sostenido de RSE, por un lado, y las líneas metodológicas del estudio que se ha llevado a cabo, por otro.

En primer lugar, la RSE la concebimos como un acto libre, voluntario, supererogatorio, conducido por la empresa ante la plena conciencia y conocimiento de lo que esa acción implica, y por el que se integran en la gestión principios morales e intereses de diversos grupos sociales (*stakeholders*). Si las decisiones organizativas pueden tener consecuencias que van más allá de lo puramente económico, la empresa no puede sustraerse al esfuerzo por examinar cuidadosamente sus alternativas antes de que se adopten, y asumir sus repercusiones. En definitiva, se trata de crear estructuras decisionales donde no sólo cuenten los propietarios, o donde no se subordinen sistemáticamente los intereses de otros grupos a los intereses de los propietarios⁴.

En segundo lugar, se ha empleado para el estudio una metodología de tipo cualitativo (estudio de casos)⁵, en el intento por comprender cómo perci-

⁴ Con este punto de vista, la RSE no se corresponde con un conjunto concreto de deberes u obligaciones que la empresa debe cumplir, sino con un esfuerzo por que sus decisiones tengan en consideración los valores que se ponen en juego en cada caso. Así, una empresa que cierra una planta enviando al paro a sus trabajadores puede ser socialmente responsable si ha sopesado diferentes alternativas, ha tenido en cuenta las opiniones de los afectados y no se ha dejado guiar solamente por criterios económicos en sus planteamientos (puede ser que en caso contrario, el mantenimiento de la planta supusiera la quiebra de la entidad y el cierre de otras muchas plantas, con el consecuente desarraigo social que se produciría).

⁵ El núcleo metodológico de la investigación se ha basado en la captación de información primaria mediante el uso de la entrevista en profundidad, la cual se ha enmarcado dentro

ben las empresas la RSE. Por tanto, el objetivo que se ha perseguido no ha sido la generalización empírica sino la profundización en el conocimiento de realidades particulares, aunque éstas no sean fácilmente generalizables a otras situaciones.

En concreto, se estudiaron siete grandes empresas, cinco de ellas multinacionales: dos empresas del sector de la alimentación –una de ellas cooperativa (*empresa 1*) y otra, multinacional (*empresa 2*)–; una caja de ahorros (*empresa 3*); una multinacional del sector de la construcción (*empresa 4*); una multinacional del sector de fabricación de materiales para automóviles (*empresa 5*); una multinacional del sector químico que opera en mercados de gran consumo (*empresa 6*) y una multinacional del sector servicios (*empresa 7*). El número final de siete quedó fijado una vez observado que los nuevos casos que se iban seleccionando no aportaban nueva información relevante al estudio.

Algunos comentarios textuales de las entrevistas serán introducidos para ilustrar la exposición. Sin duda, las conclusiones a que se ha llegado no son sino hipótesis provisionales sujetas a nuevos contrastes empíricos.

La tesis que sostenemos es que la manera de interpretar y de ejercer la RSE, en cualquier ámbito de actividad, está influida por una serie de realidades que encauzan tanto la acción como el pensamiento organizativos. A estas realidades es a lo que nos referimos como condicionantes de la RSE, y que hemos clasificado en «factores estructurales», por un lado, y «referentes ideológicos», por otro⁶.

2. Límites a la libertad de actuación: factores estructurales

Cualquier realización que pueda prospectarse sobre la RSE, encuentra, a nuestro parecer, tres factores que la condicionan: el marco legal y político, las presiones sociales y la estructura del mercado. En este apartado se pretende ofrecer algunas de las evidencias encontradas en el estudio empírico en torno a esos tres factores para, a partir de ahí, aportar algunas reflexiones.

de un estudio de casos. En consecuencia, en lugar de un muestreo probabilístico, se ha realizado un muestreo intencional y teórico, en la búsqueda por generar hipótesis y extender el campo de estudio. Las entrevistas realizadas fueron de tipo individual (a excepción de dos casos en que desearon estar presentes dos personas del área) y no estructuradas. Se realizaron entre julio de 2002 y febrero de 2003. Paralelamente al uso de esta información, se ha obtenido documentación secundaria a fin de completar e interpretar mejor el contenido cualitativo de las entrevistas.

2.1. El marco legal y político

Sobre la influencia del marco legal y político en la actuación socialmente responsable, van a abordarse dos cuestiones interpretativas: el papel de ese marco, por un lado, y su suficiencia o no para garantizar la RSE, por otro.

Con relación a lo primero, en nuestro estudio se han obtenido tres tipos de evidencias que, a nuestro modo de ver, justifican un papel más que notable del marco legal y político en lo que respecta a la actuación socialmente responsable de la empresa: su impulso para la implantación de determinados procesos de gestión, la configuración de estándares de responsabilidad social y el establecimiento de marcos de referencia.

2.1.1. Procesos de gestión

Insistamos en que la RSE cobra sentido cuando se integra en la gestión de la empresa. Es probable que algunos procesos específicos de gestión tengan su origen o impulso en normativas legales. Por ejemplo, en la *empresa 1* se había implantado un departamento específico de control de calidad, salud y medio ambiente impulsado por el desarrollo normativo y legal que se había producido en el sector a raíz de problemas como el «mal de las vacas locas». Este impulso inicial se reconocía en la actualidad como uno de los aspectos más relevantes y diferenciadores de la actuación de esta empresa. Igualmente, iniciativas parecidas se observaban en otros sectores. Por ejemplo, en el sector de fabricación de materiales para automóviles, las directivas comunitarias sobre especificaciones técnicas marcan unas exigencias altas con el fin de garantizar un nivel adecuado de calidad para el producto y proteger así los intereses del usuario; de hecho, estas exigencias –como veremos más abajo– dan lugar a incumplimientos por parte de algunos fabricantes. Es en este sentido, de impulsora de procesos, en el que se aprecia un primer papel relevante de la legislación en el ámbito de lo socialmente responsable.

2.1.2. Estándares de responsabilidad social

Otro aspecto que algunas de las empresas entrevistadas le concedían a la legislación es el de su capacidad para establecer estándares de gestión. Es el caso, por ejemplo, de las normas ISO, con las que alguna empresa relacionaba unos niveles mínimos de calidad; o de las iniciativas comunitarias

para promover «buenas prácticas» e indicadores de gestión en materia de responsabilidad social:

En Europa se está preparando... no sé dónde lo he leído, que la UE prepara un índice y que se va a pedir a las empresas que den resultados. Elaboración de memorias, informes sociales, etc.

Esta función “homogeneizadora”, cuando procede del ámbito político, es vista por algunas empresas con cierta preocupación, alegando injerencia en la libre actuación, y apelando al mayor dinamismo que, en este ámbito de la RSE, se le supone a la iniciativa privada⁷.

Así, en tanto la legislación desempeña un papel de promotor de determinadas políticas o estándares de gestión, está prefigurando una concepción específica sobre la idea de responsabilidad social y su administración.

2.1.3. Marcos de referencia

Finalmente, alguna de las empresas ha apuntado al marco político—especial mención al Libro Verde— como esquema orientativo o como guía para saber en qué ámbitos debe plantearse la RSE. En este sentido, si no impulsora de políticas, la Administración puede convertirse en orientadora para las empresas que desean asumir su responsabilidad social, pero que no tienen una idea clara o definida sobre cómo hacerlo.

En definitiva, postulamos que el marco legal y político, por su capacidad para imponer procesos, establecer indicadores de resultados o servir de orientación, influye en la configuración de una determinada forma de entender y gestionar la RSE.

La segunda de las grandes cuestiones que se planteaba al principio del epígrafe puede reformularse del siguiente modo: ¿es suficiente el marco legal para garantizar la actuación responsable?

El primer hecho que encontramos al respecto es que el cumplimiento de la ley no puede darse nunca por supuesto:

⁶ No se trata de una clasificación rigurosa, ni de elementos que puedan contemplarse separadamente; más bien, la distinción responde a criterios expositivos de análisis.

⁷ Como ha podido verse en la prensa, con la llegada en España del gobierno socialista al poder se ha retomado un anteproyecto de ley sobre RSE. Según las declaraciones publicadas, la exigencia de cumplimiento con determinados indicadores de responsabilidad social no

Pero el tiempo corre a nuestro favor, porque Europa tiene que imponer las directivas, y creo que ya le han puesto alguna multa a España y Portugal por no haber cumplido alguna directiva. El Gobierno español, encima, ha firmado el protocolo de Kioto, pero sin embargo hay miles y miles de catalizadores que están emitiendo sustancias cancerígenas entre la gente. O sea, firman Kioto y luego no son consecuentes, no hacen nada. En los países escandinavos y en Alemania, sobre todo, está mucho más serio todo esto.

Si las empresas pueden ampararse en la inobservancia de normativas o en ambigüedades legales, o incluso en el vacío legal, cabe aducir que, en muchos casos, los problemas sociales irán por delante de la aplicación de la ley correspondiente. Así las cosas, la ley no siempre podrá asegurar la atención a determinadas demandas de la sociedad.

Un segundo aspecto que hay que subrayar es que las normas sitúan a veces la actuación de la empresa en unos estándares mínimos muy bajos. Esto se hacía más patente en las dos empresas de sectores industriales que se han estudiado. Así, la *empresa 5* nos explicaba cómo existían distintos estándares de fabricación, y cómo la mayoría de los fabricantes se apuntaban a los más bajos; y aún más explícitamente, se aludía a este aspecto en la *empresa 4*:

En muchos casos se da ese efecto rebote: yo voy a fabricar algo que llegue justo hasta la línea, entonces, la calidad final ¿es buena? Es justa. Eso no quiere decir que sea buena. Porque todas las normas... al final quien hace la ley hace la trampa. Entonces todas las normas tienen unos mínimos un poco acordes al mercado. Yo no voy a poner una norma tan alta que nadie la cumpla. Primero porque nadie se va a acoger a ella, y segundo porque no le voy a poder dar el uso que yo necesito. Estoy bajándome a lo más bajo de esa pauta para que todos la cumplan.

Otro aspecto que resulta destacable es que aunque la mayoría de las empresas entrevistadas consideraban aceptable la legislación de su sector, en su caso particular, creían conveniente ir más allá de lo establecido, en una mejora continua por la calidad de sus productos o servicios. En este caso, hay que introducir un elemento que nos resulta explicativo de estas posiciones: todas las empresas analizadas ostentan en sus mercados, o persiguen como estrategia, un liderato en diferenciación. Y en todos los casos se trataba de una diferenciación basada en el producto: calidad técnica, nutrición, seguridad, ecología o servicio al cliente. Sin embargo, así como apostaban por superar la ley en estos ámbitos, consideraban suficiente la legislación en otras cuestiones de la actividad: por ejemplo, en lo referente a la publicidad.

De manera que las empresas innovadoras, que buscan la diferenciación, no se contentan con los mínimos normativos en lo que tiene que ver con

el núcleo estratégico de su distinción; mientras que tienden a percibirse suficientes cuando se trata de aspectos más periféricos a éste.

Por tanto, cabe pensar que el marco legal ejerce entre las empresas una fuerte atracción hacia unos estándares asequibles de comportamiento que sirven de justificación ante la demanda social de que actúen responsablemente, con un escaso estímulo para ser superados, a menos que existan razones estratégicas de mercado para hacerlo.

Volviendo a la cuestión que se había planteado sobre la suficiencia del marco legal y político para la RSE, parece razonable pensar que limitar la responsabilidad social a lo establecido, aun admitiendo su cumplimiento –lo cual no siempre puede darse por supuesto, como se ha visto–, tiende a situar la responsabilidad social a un nivel convencional, generalmente de comportamientos mínimos, relegando toda mejora o avance a cuestiones puramente estratégicas. Por tanto, para una perspectiva más amplia de la responsabilidad social, en la que se coadyuve al desarrollo de la sociedad, el marco legal y político es necesario pero insuficiente.

2.2. Presiones sociales

Cuando se aborda el asunto de las relaciones empresa–sociedad, y se enlaza con la idea de responsabilidad social, lo habitual es que se adopte el punto de vista de la empresa. De modo que se analiza su papel en la sociedad, la repercusión de sus decisiones, las obligaciones que debe asumir, su respuesta o no ante las presiones y demandas de la sociedad, etc.; pero es menos habitual enfocar las relaciones por el otro lado, el de la sociedad, y cómo ésta también contribuye a moldear un tipo u otro de actuación empresarial. En consecuencia, la libertad organizativa está condicionada en parte por las demandas sociales.

En este punto, se pretende aportar algunas evidencias de cómo la toma de decisiones puede verse influida por los comportamientos y presiones sociales.

En gran parte de las empresas entrevistadas se ha reconocido la existencia de presiones sociales en pos de un comportamiento más socialmente responsable. Esta presión estaría encarnada en movimientos sociales más o menos definidos:

Últimamente, de unos años a esta parte, todos tenemos que ser buenos en todos los sentidos. Es decir, ya no vale que tú seas bueno como empresa o no hagas engaños

así monstruosos, sino que tienes que estar demostrándolo continuamente y de muchas formas.

Los consumidores cada vez más consideran que las empresas, sobre todo las grandes empresas, las grandes corporaciones, tienen el deber moral de devolver a la sociedad parte de lo que la sociedad les da.

Hay un movimiento que va dirigido a esto: que la empresa sea más socialmente responsable, sea por el motivo que sea. Sea económicamente, o por un poco más de concienciación. Todo se está retroalimentando.

No obstante, no se ha apreciado en nuestro estudio que ese tipo de presión constituya una guía clara para el comportamiento responsable. El propio carácter genérico de esos movimientos parece contribuir más bien a crear un «clima» favorable para la RSE, que a orientar sobre cómo debe la empresa asumirla.

Pero la presión social no sólo se encarna en movimientos ciudadanos más o menos formalizados. Para tratar esta afirmación nos basaremos en las relaciones con cuatro tipos de *stakeholders*: consumidores finales, clientes (intermediarios), competencia e instituciones sociales (públicas y privadas).

Independientemente de la motivación de la empresa para actuar de manera socialmente responsable, es innegable que la elección final de los consumidores en el mercado es crucial para su supervivencia. Aunque la empresa quisiera asumir su responsabilidad social, si esto no estuviera respaldado por una elección responsable, parece difícil que en un sistema de mercado aquella pudiera persistir en su actuación. Este comportamiento de los consumidores era percibido por algunas de las empresas entrevistadas como una dificultad:

Al final, la empresa de lo que vive es de la renta. Y tú te diriges y haces lo que es más rentable y efectivo. (...) El consumidor está empezando a valorar lo ecológico (...) pero yo creo que todavía no se lo cree. El consumidor no está dispuesto a pagar en España el doble por un producto ecológico, porque no se lo cree. Por lo menos en un producto de gran consumo. A lo mejor en un producto más selectivo puede.

¿El tema asociado al medio ambiente? Yo no daría un duro por él...es muy difícil (...) en nuestra categoría, la componente precio va asociada a performance (sic). Tú lanzas un producto cualitativamente mejor, porque tiene una componente que no tiene el producto normal –nos costó bastante hacerlo y ahí está en el mercado–, y al final ¿qué tuvimos que hacer? Reducir el tamaño y equilibrar los precios. Porque si no, el consumidor no te paga más, ni siquiera por el performance.

En segundo lugar, también el comportamiento de los clientes crea un tipo de relación más o menos favorable para la RSE. En la *empresa 1*, por ejemplo, nos decían que son los distribuidores a veces, más que los consumidores, los

que, por imagen, les valoraban más un producto ecológico. Es evidente que la relación con los distribuidores está muy condicionada por el equilibrio de poder en el canal de distribución; pero incluso manteniendo el fabricante un gran poder en el canal, como el caso de la *empresa 5*, el comportamiento de aquellos puede ser un obstáculo para la RSE:

(...) además los talleres no recomiendan este tipo de cosas. Por ejemplo, tú haces la prueba, dices «oye, tengo un escape roto, cámbiamelo». Y el taller no te va a decir, mira este contamina menos. Tampoco te montan el más barato. Hay algunos que se ponen del lado del usuario y te ponen el más barato, y tampoco tienen por qué, porque siempre digo que los usuarios no buscan el más barato, buscan un buen ratio calidad precio (...). El taller suele montar la pieza con la que más dinero gana, sea la más barata o la más cara, le da igual. Entonces uno de los problemas que tenemos es que nuestros competidores hinchon los precios y los ponen a nuestro nivel para aprovechar los descuentos. El cliente final paga lo mismo, pero está pagando lo mismo por un producto peor para que el intermediario se lleve más dinero. Y es una de las grandes injusticias que pasa con este producto.

Análogamente, la competencia, aun en empresas diferenciadas o líderes del mercado, puede obstaculizar el ejercicio socialmente responsable de una actividad:

Lo que hacemos nosotros, que nos vemos perjudicados por los competidores más cutres [sic], es que, como somos una empresa europea, tenemos que fabricar con los estándares más altos, que son los alemanes; con los costes más altos de los estándares más altos. Y luego, sin embargo, tenemos competencia desleal en gente que fabrica sin cumplir las especificaciones.

Por último, también las relaciones con otras instituciones pueden explicar determinados comportamientos. Por ejemplo, la *empresa 2* reconocía que cualquier tipo de acción social que realizara se llevaba con sumo cuidado ya que, como multinacional, se encuentra en el punto de mira de muchas organizaciones no-gubernamentales, sobre todo a raíz de problemas acaecidos en el pasado; o el caso de la *empresa 7*, que sufre una fuerte presión de los sindicatos, y donde la colaboración de instituciones públicas (ayuntamientos, diputaciones, etc.) es importante para poder desarrollar determinados proyectos sociales.

En conclusión, no parece arriesgado afirmar que en las relaciones empresa-sociedad, el comportamiento de la sociedad influye en la manera como se ejerce la actividad empresarial. Por tanto, cualquier intento de comprensión de determinados comportamientos en el ámbito de la RSE debe ser objeto de análisis desde las dos vertientes de la relación.

La metáfora de «comunidad moral» nos parece pues acertada para enten-

der por qué se incentivan o se inhiben determinados comportamientos en lo que respecta a la RSE. De modo que se puede aducir que la plasmación de una gestión socialmente responsable estará en gran parte condicionada por el comportamiento responsable de los *stakeholders* de la empresa. Hasta el punto de que una empresa que estuviera dispuesta a asumir su responsabilidad social más allá de unos mínimos morales o éticos, lo tendría sumamente complicado, si no obtiene el apoyo de sus *stakeholders* más relevantes en cada situación.

2.3. La estructura del mercado

A nuestro modo de ver, la comprensión de las características esenciales de los mercados en que operan las empresas, así como las estrategias que orientan su actividad, es necesaria para entender el concepto de responsabilidad social que subyace en la organización. Así ha sido al menos nuestra experiencia en la investigación desarrollada. De modo que, a menudo, ha resultado más clarificador para interpretar la RSE el comprender bien las líneas básicas de funcionamiento dentro de un sector concreto, que las propias afirmaciones de las empresas sobre su idea de lo social.

En este apartado se pretende aportar, sin agotar ni mucho menos todas las perspectivas posibles, algunas interpretaciones de cómo las características del mercado y la posición competitiva de la empresa pueden influir en el ejercicio de la RSE, en el sentido en que se ha definido de incorporación de intereses económicos y no-económicos en la toma de decisiones.

Aunque por motivos expositivos se irán comentando uno a uno, nuestra tesis es que no se pueden aislar los distintos rasgos del mercado para entender la influencia global sobre la actuación socialmente responsable –en cualquier modo que esta se conciba–.

Hemos agrupado diferentes aspectos de la estructura del mercado en tres dimensiones de influencia: estrategia genérica y posición competitiva, tendencias del mercado y estructura de propiedad (gráfico 1).

GRÁFICO 1

Estructura del mercado y responsabilidad social

Fuente: *Elaboración propia.*

2.3.1. Estrategia genérica y posición competitiva

En primer lugar, se han agrupado dos aspectos estratégicos íntimamente relacionados: la estrategia básica o genérica que sigue la empresa para alcanzar sus objetivos, y la posición competitiva que ostenta en el mercado, que la condiciona. Ambos elementos marcan indudablemente las posibilidades que tiene la empresa de abrirse a la responsabilidad social. Nos referiremos por separado a cada uno de ellos.

Entre los condicionantes estructurales argüidos por Jones (*op. cit.*) para la RSE, dentro de lo que él denomina "nivel empresarial", se encuentra la estrategia competitiva. Según Jones, las empresas que apuestan por la creación diferenciadora de valor están más abiertas a la responsabilidad social que aquellas que lo hacen por el liderato en costes, que las alejaría de ella por la propia necesidad de mantener éstos bajo control.

En nuestro caso no se pueden aportar evidencias para esa hipótesis puesto que todas las empresas analizadas siguen una estrategia básica de diferenciación, y no se cuenta con el contraste de la estrategia de costes. Pero sí queremos ofrecer una nueva perspectiva acerca de la relación entre RSE y diferenciación.

Por definición, la búsqueda de diferenciación va ligada a la innovación (entendida en sentido amplio), a la persecución de lo nuevo, de la unicidad valorada en algún aspecto de la actividad, de la reputación que diferencia a los pioneros de los imitadores... En suma, de la creación continua de valor para la marca. Esa necesidad de lo nuevo, de lo diferente o diferenciador, impulsa las empresas a experimentar cosas nuevas:

Siempre se ha intentado ser innovador en lo que se hace. Porque la estrategia de la compañía es: si eres el primero y lo haces bien, no tienes competencia.

Hacemos muchas cosas diferentes. Nuestro marketing se ha diferenciado un poco (...). Ahora mi interés está en estar en un centro comercial, por ejemplo, y llegar al consumidor final y explicarle qué producto es este y qué forma de construir es esta, que hay un gran desconocimiento. Mi interés es aparecer en una revista o en un periódico donde alguien se está comprando una vivienda (...), estoy buscando un canal más directo. Pero ahí se ha sacado mucho de la experiencia de los productos de gran consumo. Además yo creo que es importante hacerlo, el mezclar sectores. Si tú te cierras mucho a tu sector te estás autoaislando (sic).

A nivel de empresa tenía que hacer algo nuevo, algo distinto, y al mismo tiempo quería hacer una cosa que era conseguir que el usuario comprara el producto más barato, pero al mismo tiempo proteger mi imagen de marca.

Esta experimentación de cosas nuevas, en pos de una mayor diferenciación, puede explicar –como afirma Jones– que se emprendan acciones sociales o que se le dé una impronta distinta a la manera de hacer las cosas. No obstante, en algunas de las empresas entrevistadas se han observado dos tipos de comportamientos en relación con lo anterior.

En primer lugar, entre las empresas que hacían algún tipo de proyecto social, daba la impresión, por un lado, de que lo importante de esa acción era su virtualidad diferenciadora o reputacional; y, por otro, de que se adolecía de una falta de reflexión sobre la integración de lo social en la gestión: más bien se aceptaba que ese tipo de acciones era lo que se consideraba la expresión de lo socialmente responsable.

En segundo lugar, algunas empresas reconocían que la experimentación con lo nuevo les había llevado a cometer algunos errores:

Nosotros hicimos un año una campaña de publicidad bastante agresiva. Y bueno tuvo eco (...). Si tú te pones a hacer una publicidad de este tipo, lógicamente vas a llamar mucho la atención. De hecho, uno de los anuncios se utilizó en un debate en televisión, y otro tuvo llamadas. Y no era un ataque directo contra nada de esto que la gente percibe como mucho: sexismo, machismo, anuncios raciales... Sin embargo se consideró una campaña agresiva porque era muy directa (...). Entonces hay una reacción, pero eso luego tiene un rechazo que hay que valorar. Fue un año que la agencia nos lo propuso así, había que probar porque mostraba muchas cosas, y nos retiramos totalmente de él.

Entonces, si por un lado la estrategia de diferenciación puede hacer a la empresa más sensible a la responsabilidad social, también se puede argumentar que la búsqueda incesante de la diferenciación puede disminuir la prudencia ante las acciones que se emprenden, lo cual es un requisito esencial para el ejercicio de la RSE. Sin esa prudencia, las consecuencias pueden ir desde una instrumentalización de lo social –donde lo importante son los efectos estratégicos de la diferenciación– hasta actuaciones socialmente irresponsables (daño o perjuicio sobre otros *stakeholders*).

En estrecha conexión con la estrategia genérica, se encuentra la posición competitiva de la empresa. Aquí se hará alusión, a modo de ejemplo, a dos factores: la situación de notoriedad de una empresa en el mercado, y el equilibrio de poder en los canales de distribución.

La notoriedad de la empresa en el mercado se ve influida tanto por la visibilidad de su producto (ámbito mayor o menor de exposición social del producto), como por su tamaño y resonancia internacional. Estos dos factores pueden repercutir en la preocupación de la empresa por la responsabilidad social. Y esto porque aquí entran en juego las presiones sociales a las que nos hemos referido en el apartado anterior.

Con relación a la visibilidad del producto en el mercado, en nuestro estudio se ha advertido una percepción diferente ante la demanda social de una actuación responsable según se trate de empresas que actúan en mercados industriales (menor visibilidad en general del producto) o de consumo (mayor visibilidad). En las primeras, aunque se reconocía la tendencia hacia una mayor preocupación y exigencia de la sociedad hacia cuestiones como el medio ambiente, la política de empleo o el respeto de determinados valores, se percibía como una propensión lejana. Por el contrario, esa presión se apreciaba más motivadora entre las empresas de mercados de consumo. Esto último estaba presente en las justificaciones que se daban para las acciones sociales emprendidas.

Respecto al tamaño y repercusión, cabe recordar que la mayoría de las empresas analizadas son multinacionales cuyas decisiones tienen un gran efecto social. Este factor transnacional, y su impacto, se traduce en una mayor presión de la sociedad hacia este tipo de organizaciones; presión que es reconocida por estas empresas, hasta el extremo de sentirse punto de mira de la crítica social. Como nos decían en una de las empresas entrevistadas: «el típico tópicos de la perversidad intrínseca de las compañías multinacionales».

De modo que es posible que, aun cuando una empresa comercializa productos de baja visibilidad, el tamaño y repercusión de su actividad pueden ser razones suficientes para mostrar un mayor interés por la RSE. En consecuencia, es necesario contemplar conjuntamente ambos factores.

Argumentaba Jones (op. cit.) que la sensibilidad hacia cuestiones sociales es mayor en las industrias de bienes de consumo, frente a las de bienes industriales. Nosotros, sin embargo, hemos encontrado evidencias de preocupación social en las empresas industriales, mayor inclusive que en otras empresas de bienes de consumo. Lo que sí puede argüirse, y esta es nuestra hipótesis, es que el efecto de la presión social hacia comportamientos responsables es más influyente entre las empresas de bienes de consumo. Lo que puede explicarse por la mayor visibilidad de sus estrategias, y la necesidad consecuente de legitimación.

Otro de los factores relacionados con la posición competitiva a que se había hecho mención es el balance de poder en los canales de distribución. La posición que ostente la empresa en el *continuum* liderato-subordinación en el canal enmarca unas mayores o menores posibilidades de actuación socialmente responsable.

Por ejemplo, la *empresa 1*, en una posición más subordinada ante sus clientes, definía su situación de este modo:

Tanta concentración, al final, en vez de ver a cincuenta grandes clientes, sólo tienes que ver a diez. (...) Pero a la hora de ir a negociar es todo más complicado, porque ahora tienes muchísimas menos puertas. Antes eran cinco, y tú dividías entre cinco, y ahora uno te dice: «esto es lo que hay», y como lo pierdas se te cae a lo mejor un 6 ó 7%.

Frente a este panorama, la *empresa 4* traslucía su capacidad para propulsar políticas de actuación:

Entonces, yo busco llegar a todos ellos [intermediarios], pero siempre vinculándolos a todos, que todos vayan entrando a ser un eslabón de esa cadena y se sientan parte de esta cadena.

Es evidente que cada una de estas posiciones denota unas posibilidades de actuación diferentes. De hecho, experiencias que se han percibido de colaboración empresa-clientes en acciones sociales, así como de marketing relacional, tenían lugar en empresas con capacidad para liderar el canal de distribución.

En consecuencia, la posición competitiva en los canales de distribución facilita o inhibe las relaciones de inclusión con los clientes en las activida-

des empresariales; y, por tanto, también es un factor que puede estimular o disuadir la actuación responsable.

En compendio, la comprensión de la estrategia genérica seguida por la empresa, junto con el estudio de su posición competitiva, nos coloca en una situación de poder entender mejor las posibilidades que se abren para una actuación socialmente responsable, entendida ésta como una respuesta a diversos intereses sociales. Aquí se ha ofrecido una perspectiva muy limitada de esos factores, la cual debe ser completada con una mayor investigación.

2.3.2. Tendencias del mercado

Por tendencias del mercado nos referimos a propensiones específicas de los mercados que pueden influir en cómo atienden las empresas los diversos intereses y valores que se ponen en juego en sus decisiones. Aquí se quiere hacer referencia a las tendencias de concentración en la distribución, a la sensibilidad de los consumidores a los precios y al uso de las promociones.

Concentración de la distribución

Ya, en el punto anterior, se ha tocado tangencialmente la propensión a la concentración de la distribución en muchos sectores. De las siete empresas estudiadas, cuatro de ellas subrayaban tendencias de concentración entre sus clientes, al mismo tiempo que una mayor complejidad aparejada de las negociaciones. Este hecho va asociado a un mayor poder de las organizaciones concentradas. Se puede argüir que si el fenómeno de la concentración dificulta las negociaciones, también introducirá complejidad en la promoción de comportamientos socialmente responsables, a menos que ese tipo de comportamientos sea un factor común entre las empresas concentradas. Esto nos conduce de nuevo a la idea de comunidad moral a la que anteriormente se ha hecho referencia.

Así, a nuestro modo de ver, se puede establecer que las tendencias de concentración en un sector, unidas a una consideración de las relaciones empresariales en términos estrictamente económicos, dificulta el ejercicio de la RSE en otros.

Sensibilidad a los precios

Otra de las tendencias del mercado que influye en la percepción de la RSE es la sensibilidad de los clientes a los precios, es decir, a la disposición de los clientes a pagar más por una actuación más ética. Independientemente de las conclusiones (a favor y en contra) a que han conducido algunos estudios, nos interesa subrayar en este trabajo las percepciones mantenidas por las empresas entrevistadas. En concreto, se hará referencia, por un lado, a la relación percibida entre RSE y competencia de precios, y, por otro, a la opinión sobre la respuesta del cliente.

Respecto de lo primero, se han advertido dos posiciones: 1) la incorporación de aspectos de responsabilidad social (verbigracia, respeto medioambiental) no conduce necesariamente a precios más altos; y 2) ser socialmente responsable supone precios más elevados para el cliente. No obstante, estas dos posiciones no pueden considerarse sin tener en cuenta la estrategia y la posición competitiva de la empresa. Esto nos lleva a distinguir, a su vez, entre situaciones donde los precios más altos obedecen a una estrategia de liderato, sin que haya realmente un aumento de costes; y situaciones donde el aumento del precio obedece a los mayores costes que se producen por ser socialmente responsable.

Ilustraremos la primera situación con el siguiente ejemplo de una de las empresas entrevistadas. Cuando surgió este aspecto de los precios durante la conversación, el informante de esta empresa nos aseguraba que en su caso la mayor calidad de su producto no les suponía costes sustancialmente mayores, y que tampoco esto redundaba en precios más altos. Sin embargo, cuando exponían su posición competitiva, la principal dificultad que aducían era la de su escasísima cuota de mercado respecto a la de su principal competidor (que ostentaba cerca del 90%). Por tanto, cabe interpretar que, en este caso, la situación competitiva actúa de atenuante para la traslación a los precios de la mejor funcionalidad del producto, ya que parece difícil pensar que si la empresa desea ganarle terreno a su principal competidor esto pueda basarse en una estrategia de precios altos, aun cuando el producto tenga una calidad superior (al menos a corto o medio plazo).

Pero también hemos observado la influencia que ejerce la posición de liderato en el sentido de que, independientemente de los costes, la diferenciación del producto conduce a precios más elevados, bajo la hipótesis de que, si no, no es creíble en el mercado. En este caso, se trabaja con el axioma de la relación calidad-precio, que operaría de modo indefectible en los mercados.

Esto significa asumir que los consumidores ajustan sobremanera su demanda a los movimientos de precios, de forma que difícilmente están dispuestos a pagar más a menos que perciban una mayor calidad, y dentro de unos límites; y esto, con independencia de que esa mayor calidad –concebida en sentido amplio– tenga una traslación real o no en un incremento de costes.

Cuando el ser más socialmente responsable conduce a un incremento real de los costes, cabe distinguir entre varias situaciones. Por un lado, la empresa podría asumir un menor margen y no variar sustancialmente sus precios; y, por otro, la empresa podría desear mantener su margen de ganancia a toda costa. En este último caso, el resultado será una elevación de los precios si ello es compatible con la situación competitiva (el mercado acepta o incluso premia esos precios), o, en caso de percibir una desventaja económica, debilitar o extinguir el comportamiento socialmente responsable.

En la mayor parte de las empresas entrevistadas, este segundo era el modo de razonar que se ha apreciado, haciendo depender de la sensibilidad del mercado a los precios el acometimiento de acciones socialmente responsables.

A modo de resumen, se puede proponer que tanto la sensibilidad de los clientes a los precios, como la idea, mejor o peor respaldada, de «relación calidad–precio» condicionan en parte la actuación socialmente responsable. Y, consecuentemente, en aquellos sectores donde se dan esas situaciones en mayor medida (por ejemplo en productos de consumo masivo), se dará un mayor condicionamiento del ejercicio de la RSE.

Un segundo aspecto que se pretendía abordar era el de la percepción por parte de la empresa sobre la respuesta de los clientes a los mayores precios a que puede abocar la actuación responsable. Aquí las opiniones están divididas, lo que nos lleva a pensar en la influencia del tipo de producto o de actividad que se desarrolla. En unos casos, se presupone que el cliente no pagará más por un mejor comportamiento social de la empresa, o que determinados segmentos pagarán más si ello va asociado a una mejor calidad del producto, y con ciertos límites (aquí se sitúan la mayoría de las empresas entrevistadas –cuatro de las siete–). En otros, se piensa que, aunque se avanza lentamente, el cliente está empezando a pagar más por aquellas marcas que llevan asociado un plus social.

Sea como fuere, es preciso puntualizar que, en todos los casos, los entrevistados expresaban sus opiniones basándose más en intuiciones que en datos más o menos objetivos o hechos contrastados.

El hecho de que exista, por denominarlo así, una diferente sensibilidad de los clientes hacia el reflejo de lo social en los precios, está siendo explotado por algunas empresas en una estrategia diferenciada por segmentos:

También por otra parte estamos dentro de nuestro programa de fidelización de clientes, y esto creo que ha sido una cosa importante, pues tenemos (...) un programa que da puntos por las tarjetas. Y todos esos puntos se pueden intercambiar por regalos. Entonces, dentro del catálogo de regalos hemos puesto un apartado de puntos (...) que pueden donarse a las ONG que se quiera. (...) Evidentemente, esto es, como en todas las campañas comerciales, que hay segmentos más sensibles a esos aspectos, y otros que no lo son tanto.

Cuando se da esa diferenciación por segmentos puede ocurrir que, o bien, la RSE adquiera un sentido instrumental en marketing, lo que es fuente de actuaciones contradictorias, moralmente hablando, de manera que la empresa asuma para su interés la moral de un cliente del cual depende la supervivencia en el mercado; o bien, es una salida factible para empresas que quieren ser socialmente responsables pero se ven obstaculizadas por las características competitivas del mercado, y que utilizan la segmentación como una etapa provisional.

En cualquier caso, puede afirmarse que la sensibilidad del cliente a lo social puede conducir a estrategias de segmentación. Lo cual, en algunos casos, constituye un refuerzo para una concepción estratégica de la RSE.

El empleo de las promociones

Finalmente, la tercera tendencia que se quiere comentar es la del uso de las promociones. Nos referimos a aquellas situaciones donde la promoción es una estrategia habitual entre las empresas, de modo que se exhibe más como arma defensiva que ofensiva. Cuando esto sucede, es difícil que la empresa pueda diferenciar su marca mediante el recurso a la promoción. Por otro lado, la promoción se percibe a menudo como una estrategia muy complicada de gestionar, que aporta más inconvenientes que ventajas:

El 90% de las promociones que se hacen, y que nosotros hacemos, al consumidor no sirven para nada: son una complejidad logística porque tienes que reestructurar regalos; en el lineal, ni te cuento: porque cuando tienes 45 referencias y metes un 2x1, a ver cómo las metes ahí; a nivel de códigos, para el cliente es horrible manejar eso; en fin, los proveedores deberíamos sentarnos todos y decir: ¿tiene sentido lo que estamos haciendo?

En este contexto, se ha observado entre algunas de las empresas estudiadas una tendencia a utilizar la promoción basada en causas sociales como una

forma de segregarse de la promoción que podríamos denominar «clásica», y buscar la diferenciación conectando la marca con determinados valores percibidos como tales por la sociedad.

Pero, también, la promoción basada en causas sociales puede utilizarse para proteger determinados intereses competitivos de la empresa. Este era el caso de otra de las empresas estudiadas, donde, entre otros objetivos, la campaña realizada constituía una fórmula para que el usuario comprara más barato, protegiendo la imagen de una marca que no vende precio, sino otros beneficios como seguridad y calidad. Así, se huía de las clásicas promociones del sector, escasamente diferenciadoras, y se hacía algo completamente novedoso en este ámbito como es la colaboración con una causa social.

Nuevamente, esta utilización estratégica (promocional) de la acción social contribuye, a nuestro modo de ver, a que se identifique con ella la idea de RSE. Y esto, porque, justamente, las empresas en que se advertía y se justificaba esta práctica asociaban la RSE con actuaciones de esta índole.

Utilizando el ejemplo de tres fenómenos del mercado diferentes: los procesos de concentración, la sensibilidad a los precios y el uso de las promociones, se ha tratado de hacer hincapié en cómo la propia dinámica del mercado nos ofrece una perspectiva relevante para entender la actuación socialmente responsable de la empresa. Y esto contribuiría a explicar, en parte, las diferencias sectoriales de actuación.

2.3.3. Estructura de propiedad

A menudo, se ha especulado con la hipótesis de que las grandes empresas que cotizan en los mercados de capitales tendrían menos oportunidades para actuar de manera socialmente responsable ante la presión financiera (v.gr., Jones, *op. cit.*). Este aspecto lo hemos englobado dentro de otro más amplio, como es la estructura de propiedad de la empresa. A continuación matizaremos esa hipótesis a partir del estudio de casos.

Los casos analizados comprenden empresas con diferente estructura de propiedad: de las siete organizaciones, una tiene una estructura familiar, otra es una cooperativa, otra una caja de ahorros y las cuatro restantes son sociedades por acciones. Por otra parte, excepto dos de ellas, el resto tiene una dimensión transnacional o multinacional. Al margen de los aspectos jurídicos que se derivan de cada una de esas estructuras, no se puede por menos de hacer referencia a algunas consecuencias que influyen, a nuestro

modo de ver, en las posibilidades de actuación socialmente responsable. Comenzaremos por hacer referencia a la estructura de propiedad, y seguidamente nos centraremos en el carácter local–transnacional.

Respecto de la estructura de propiedad, nos encontramos con cuatro grupos diferentes de organizaciones. Nos referiremos en primer lugar a la cooperativa, después haremos lo propio con la caja de ahorros y, finalmente, trataremos la empresa familiar por contraposición con las sociedades por acciones.

En el caso de la *empresa 1*, la propiedad está repartida entre diferentes socios de una determinada comarca, a los cuales trata de garantizárseles un determinado nivel de riqueza. A despecho de las bondades del cooperativismo, los informantes de esta empresa consideraban que esta estructura de propiedad dificulta el equilibrio de poderes en el mercado, al restar flexibilidad a procesos de integración o agrupación de fabricantes:

La dificultad en el sector es por culpa de la concentración de la distribución (...). También los fabricantes se están uniendo. Y para nosotros, siendo una cooperativa, es también peor. Claro porque los fabricantes se están uniendo, creando grandes plataformas, lo mismo que hay compra hay venta. Nosotros, al ser cooperativa, es más difícil. Estamos más solos.

Se puede pensar que el estar en una peor situación defensiva puede hacer a la empresa más vulnerable en el mercado, y por tanto, verse más condicionada en sus actuaciones, en general. Consecuentemente, también la introducción de la RSE en la gestión puede verse más obstaculizada si el entorno al que se es vulnerable es contrario a ello. De ahí que nos parezca un factor que deba considerarse a la hora de ponderar la actuación socialmente responsable en las sociedades cooperativas.

En segundo lugar, la caja de ahorros (*empresa 3*) presenta la particularidad sobradamente conocida de la ausencia de propietarios y de la obligatoriedad de una obra social. Estos aspectos son también interesantes, por cuanto, por un lado, eliminan la presión del *stakeholder* propietarios, y por otro lado parte de sus beneficios van destinados a la dotación de un fondo que revierte en acciones sociales. Esta estructura dota a la caja de ahorros, ya de entrada, de una imagen de entidad social, además de favorecer la dedicación de recursos para acciones de carácter sociocultural. Se puede decir, pues, que la estructura de capital de las cajas de ahorros favorece un determinado tipo de actuación social, a través de dicha obra, que, a nuestro modo de ver, también influye en la concepción de una determinada manera de entender la RSE: la dicotomización entre acción social y acción empresarial.

En el caso de las sociedades por acciones, el primer fenómeno constatable en dos de las cuatro organizaciones estudiadas (*empresas 2 y 6*) –en las otras dos no surgió este aspecto durante la entrevista– es el reconocimiento por parte de los entrevistados de una cierta dependencia de los mercados de capitales, que se traduce en una presión hacia la obtención de resultados a corto plazo:

Nosotros trabajamos a muy corto plazo (...). La presión del día a día es tremenda. Esto en todos los sitios. Aquí no te vas a encontrar grandes diferencias, por lo menos a este nivel de compañías. Va a haber, sí, grandes filosofías, grandes movimientos estratégicos, cambios estructurales a largo plazo, pero actividades de marca y de volumen no.

Cada vez más el corto plazo es más importante. Tú puedes hacer todos los escenarios que quieras, ¿no?, pero luego, el día a día... La rentabilidad de las acciones tiene muchísimo peso, introduce una gran presión. Yo diría que en los últimos cuatro años hacia acá, muchísimo más...pero, bueno, esto no es algo sólo de nuestra compañía.

A nuestro juicio, esta presión al corto plazo que genera la fuerte dependencia de los mercados de valores influye en la concepción y plasmación de la RSE de varias formas. Primero, puede obstaculizar el ejercicio de una responsabilidad social que suponga costosas modificaciones estructurales, a menos que pueda racionalizarse su inversión. Segundo, tiende a inhibir la creatividad en la búsqueda de estrategias que sean rentables y a la par socialmente responsables (bajo la hipótesis de que ello consumirá un mayor tiempo). Tercero, sitúa la rentabilidad frente a otras consideraciones como la quintaesencia de la actuación correcta, dificultando la introducción de otras finalidades. Y cuarto, aleja la reflexión de las incertidumbres o virtualidades que la actuación responsable pueda representar para la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Como consecuencia, considerados conjuntamente, esos factores posibilitan una concepción de lo socialmente responsable como algo disociado de la gestión normal de la empresa, que se traduce en una serie de actuaciones sociales cuyo objetivo último es estratégico: ora la rentabilidad inmediata, ora una mejor imagen de marca, ora una actitud defensiva y legitimante.

En la empresa familiar (*empresa 4*), por el contrario, no se ha advertido esa presión acuciante hacia el corto plazo, lo que no significa que no se dé. Sin embargo, no es algo que haya sido subrayado, o haya surgido espontáneamente como en los casos anteriores, en la empresa estudiada. Por otra parte, la ausencia de planteamientos que promueven la utilización de lo social con fines estratégicos nos lleva a pensar en la existencia real de una menor presión, y, al mismo tiempo, nos reafirma en el poder configurativo de ésta sobre la idea de RSE y su realización.

Un segundo aspecto relacionado con la estructura de propiedad, y que nos parece de suma importancia para entender el ejercicio de la RSE, es el carácter multinacional de la mayor parte de las empresas entrevistadas. Hay que empezar destacando que las personas entrevistadas reconocían en esta estructura transnacional diversos grados de descentralización, aunque la opinión generalizada era la de una tendencia convergente hacia la homogeneización. Lo cual, implica un cierto proceso de «des-descentralización». Esta circunstancia le da un alcance más global a las decisiones que se tomen, pero, simultáneamente, dificulta la libertad y espontaneidad del proceso decisional. Así nos lo explicaba un directivo de la *empresa 5*:

Ahora en mi empresa hay una tendencia creciente a la centralización, y es muy difícil parir (sic) cosas como esta (acciones de marketing con causa). La única forma que tengo de parirlas es hacerlas europeas.

Pero, al mismo tiempo, esa estructura global permite que la empresa tenga que asumir las presiones sociales más intensas, independientemente del punto topográfico del área de influencia en que se produzcan. Por ejemplo, en el caso de una de las empresas, su carácter multinacional le lleva a asumir las exigencias de fabricación del país más estricto, sufriendo la competencia de otras organizaciones en países con normativas más laxas. Podría pensarse que la integración de las presiones sociales se puede escamotear en otras zonas, pero la propia tendencia a la homogeneización y centralización acabaría por imponerlas.

De modo que, las estructuras globales favorecen la integración de las mayores exigencias sociales, pero también dificultan la toma de decisiones, ya que los proyectos se despojan de su carácter local y se revisten de una mayor globalidad. Esta es la situación que, a nuestro modo de ver, se produce en la empresa multinacional. Así, el éxito de la integración de la RSE en la gestión dependerá de dos vectores de fuerzas: la presión social internacional, y el coraje de los individuos que trabajan en la organización para impulsar proyectos en esa línea.

En resumidas cuentas, se puede concluir con la idea de que la elección de una estructura de propiedad en una organización influye en la manera de concebir y de ejercer la RSE, haciendo la empresa más o menos vulnerable a las presiones de otros *stakeholders*, o conduciendo a un determinado modelo de gestión; y, por tanto, es un aspecto que no puede dejar de considerarse en cualquier análisis al respecto.

Durante todo este apartado se ha mostrado el efecto que condicionantes estructurales como el marco social y político, las presiones sociales o la estructura del mercado pueden tener sobre las posibilidades de actuación socialmente responsable de la empresa. Pero esto no es suficiente para comprender cómo interpreta la empresa su responsabilidad social. Ante estas mismas realidades estructurales, cada empresa puede hacer un juicio distinto. Es preciso completar el análisis anterior con el estudio de otra serie de elementos con que la empresa trata de dar sentido a la realidad objetiva que experimenta en el mercado. Estos elementos son lo que hemos denominado «referentes ideológicos», y que, al igual que los condicionantes anteriores, son creadores de conciencia.

3. Los límites de lo concebible: factores ideológicos

Aquí nos referimos a una serie de elementos, externos e internos a la propia organización que, de manera consciente o inconsciente, se utilizan para justificar y legitimar una determinada manera de pensar y de enfocar las actividades dentro de la empresa. Se trata de referentes con que la empresa interpreta su interacción en la sociedad. Su consideración nos conducirá a establecer algunas hipótesis provisionales.

Esos elementos los hemos nominado –a modo de categorías interpretativas– cultura, esquemas organizativos de decisión, referencias a prácticas sectoriales, influencia ideológica del mercado y valores personales. Se hará referencia a ellos en ese orden, por motivos puramente expositivos.

3.1. La influencia cultural

La importancia de la cultura organizativa para el desempeño de la empresa ha sido y es objeto de numerosas investigaciones. Se puede decir que es un área habitualmente abordada. No se trata aquí, pues, de analizar el papel de la cultura en la configuración de una tipología organizativa; más bien, lo que se pretende es poner de manifiesto cómo en los casos investigados, los entrevistados recurren a valores culturales para explicar algunos de sus comportamientos. Es en este sentido en el que nos basamos para decir que la cultura organizativa constituye un referente ideológico para justificar ciertas decisiones.

Lo primero que habría que hacer notar es que se apela a rasgos culturales para justificar aspectos como el tipo de relaciones entre la empresa y sus

stakeholders, la atención de determinados intereses sociales, o los procesos de gestión. Por otro lado, esos rasgos culturales hacen referencia, bien a comportamientos concretos a los que deben atenerse los individuos dentro de la organización, bien a referentes genéricos que deben interpretarse y actualizarse en la gestión. Veamos qué se quiere decir con todo esto.

En primer lugar, nos referiremos a los tres aspectos citados: tipo de relaciones, intereses y modos de gestión. En algunos casos, características culturales de la empresa se emplean para explicar el tipo de relación que ésta mantiene con sus *stakeholders*. Así, el origen familiar –que se ha extendido hasta ahora– en la *empresa 4* sirve de referente para explicar, en parte, las relaciones que la organización mantiene con sus clientes, en forma de un trato directo e integrativo:

(...) Aunque ha cambiado, la empresa sigue siendo familiar (...). Nuestra estrategia con los clientes es que somos una familia. No es una empresa con una red de clientes o distribuidores. Sino que somos una familia unida por un vínculo que es el logotipo, y nuestra forma de trabajar es siempre colaborando con los clientes y haciéndoles un poco partícipes de la empresa. No es de la óptica de yo soy un cliente de esta empresa y como tal... no. Es de la óptica de yo soy un socio más, una sucursal más de ella. Se plantea un poco en esta línea.

Bien es verdad que este tipo de relaciones se facilita por la situación de liderazgo de esta empresa en el canal de distribución. Es decir, habría que ver qué ocurriría si la relación de poder fabricante–distribuidor se invierte. Luego es innegable la interpenetración de elementos –hablaremos más adelante de cómo la ideología del mercado puede debilitar determinados valores culturales–. En cualquier caso, puede decirse que se trata de una elección diferenciadora en su sector, como la misma empresa nos subraya en otro momento de la entrevista.

La *empresa 6* nos hablaba así de las relaciones con su personal:

Lo que te frena muchas veces ante una oferta de trabajo es “yo estoy muy bien aquí”. En mi opinión, todos los jefes que he tenido han sido excelentes, pero excelentes. (...) Es una relación diferente a lo que tradicionalmente... pues yo hablo con otros amigos y es distinto.

Esta cercanía del trato, definida como confianza y respeto, es favorecida, como así deja ver la persona entrevistada, por dos aspectos fundamentales: la política de promociones internas:

No es porque esté escrito, sino porque lo mamamos desde el principio. Luego hay una cosa que ayuda muchísimo a eso y es que nuestra empresa es promoción (...), o sea, tú no fichas a nadie de fuera. ¿Qué pasa? Que todo el mundo que lleva años en la compañía, que llevan 10, 15 ó 20 años, es lo que han mamado.

Y, por otro lado, la transmisión de ese tipo de relación a través de su práctica, esencialmente, informalizada:

(...) Pues, claro, tú ves que se genera esa política, pero no porque pongas aquí un cartelito... No, sino que realmente tú lo observas así, es que no sabes hacerlo de otra manera.

En definitiva, la explicación del tipo de relaciones internas se enmarca dentro de la tradición cultural con la que esa empresa las ha venido abordando.

Respecto a la incorporación de intereses en la gestión –aspecto consubstancial al concepto de RSE que se presentó anteriormente–, que era la segunda de las cuestiones consideradas, puede ilustrar el caso de la *empresa 1*. Su carácter de sociedad cooperativa la sitúa en un tipo de organizaciones con un fin social. Se puede decir que este fin social configura una cultura organizativa sumamente específica, dada la manera como se concibe la gestión de intereses.

Esta finalidad no es meramente discursiva, sino que se advierte en aspectos como:

— la política de precios:

Lo que queremos es que los socios ganen dinero. Hay momentos puntuales donde a lo mejor el mercado desciende y nosotros nos vemos obligados a seguir manteniendo unos precios al ganadero cuando, a lo mejor, una sociedad anónima paga precios atendiendo a la oferta y la demanda. Nosotros no tenemos esa posibilidad de elección.

— la gestión de una fundación que canaliza actividades culturales y sociales,

— en el compromiso con el medio ambiente, mediante la puesta por obra de actuaciones de conservación y preservación.

Aunque, bien es verdad, que son los intereses de los propios cooperativistas los que se integran más claramente en la gestión ordinaria, a través de la política de precios, fundamentalmente. Esta integración de intereses no aparece con la misma claridad en el resto de los casos analizados –donde es el Capital el *stakeholder* que tiende a aparecer como el más relevante–, lo que sugiere la importancia de la finalidad constitutiva o asumida por la organización.

En tercer lugar, los rasgos culturales son utilizados para justificar determinadas formas de gestión:

— La gestión estratégica de la calidad se hace depender de valores cultu-

rales como «razón de ser de la empresa», «preocupación exigente por la alimentación sana», «mejora de la calidad de vida de los individuos», o «apuesta por la mejora continua».

- La existencia de fundaciones o de fondos (cuatro de las siete empresas) que canalizan recursos dedicados a acción social y cultural se conecta con «preocupación por el desarrollo no sólo económico sino social y cultural», «forma evolucionada de un compromiso originario con capas sociales humildes», «compromiso con la sociedad», o con «altruismo de la empresa».
- En una de las organizaciones, la integración estratégica de la acción social se justifica por una concepción cultural determinada sobre el papel social de la empresa.
- En la manera de enfocar la comunicación de algunas de las empresas estudiadas se remite a códigos éticos de conducta.
- En el caso de algunas empresas multinacionales se reconoce la influencia de las culturas de los países de origen de la empresa en la manera de gestionar.

En suma, y volviendo a la primera cuestión que se había planteado, los rasgos culturales constituyen referentes ideológicos para entender, justificar o perpetuar formas concretas de relacionarse, de comprometerse socialmente o de gestionar la empresa. Por tanto, se puede presumir que la manera de entender la RSE viene mediada, en buena parte, por el tipo de cultura que se actualice en la empresa.

Se ha dicho que las características culturales suelen utilizarse como referentes para explicar o justificar ciertos comportamientos. Esas características, y ésta era la segunda de las cuestiones a que se hizo referencia al principio, actúan como referentes, cuando menos, de dos modos.

Primero, mediante el deber de acogimiento de los individuos a comportamientos concretos. Es el caso de la referencia a prácticas específicas contenidas en códigos éticos como «la evitación de la publicidad comparativa», o del tipo específico de relación con los empleados, en virtud de la socialización que se produce informalmente por la repetición del comportamiento que se pretende inculcar, a modo de una cultura vivida y sentida. En estas situaciones, los valores culturales establecen estrictamente determinadas reglas de juego.

Segundo, como referentes genéricos que deben interpretarse y actualizarse en la gestión. Es el caso de apelaciones a cosas como «preocupación por el medio ambiente», «preocupación por las personas», «apuesta por la calidad», o «contribución al desarrollo social y cultural». Aquí, los responsables de la toma de decisiones orientan sus actuaciones interpretando valores culturales que quedan definidos con la amplitud suficiente como para cobijar un amplio abanico de realizaciones que dependerán del grado de motivación, de socialización o de compromiso que se haya conseguido, así como de otros factores de mercado. De modo que bajo cualquiera de esas formulaciones genéricas pueden subsumirse una diversidad de prácticas.

Al cabo, se puede admitir que la cultura es un factor «ideologizador» ineludible en una organización. Y, por tanto, la interpretación de la responsabilidad social y su ejercicio van a estar en parte condicionados por ello. En la medida que la RSE aparezca como un valor cultural, se puede presumir unas mayores garantías de traslación a la gestión de la empresa en todos sus ámbitos; y tanto más, probablemente, cuanto más definidos o especificados estén los comportamientos que apelan a ese valor.

3.2. Esquemas organizativos de decisión

Lo que de antemano se puede pensar, a saber, que las decisiones están mediatizadas por políticas y pautas de actuación organizativas, ha sido algo que se ha hecho patente en nuestro estudio.

Esta mediatización ha sido reconocida por la totalidad de las personas entrevistadas, y adopta diversas formas como «pautas de decisión del grupo» (esto es común a todas las empresas multinacionales), «directrices marcadas por la planificación estratégica para las áreas funcionales», «direcciones internacionales de comunicación», «políticas específicas» (v.gr., de no-instrumentalización de la acción social, de no discriminar precios por clientes, o de búsqueda de la rentabilidad a través de la eficiencia logística), o «principios de gestión corporativos».

En tanto que puede constatarse esta mediatización, se puede afirmar que la estructura de decisión –como la cultura– es creadora de ideología en la medida que pone un sello a las actuaciones de la empresa, lo cual es en sí mismo un proceso socializante. En consecuencia, estas pautas o políticas de decisión pueden constituirse tanto en facilitadores como en obstáculos para una idea de RSE que no pueda disociarse de la gestión normal de la empresa.

Un segundo aspecto de estos esquemas de decisión es que, en buena parte, pueden considerarse una construcción colectiva. Esto es interesante no perderlo de vista porque, si es así, esa construcción adquiere un carácter de cierta permanencia que trasciende las individualidades que intervienen en los procesos de toma de decisiones. Esa hipótesis de construcción colectiva la basamos en dos hechos observados.

- Primero, la idea de intercambio de prácticas. En ocasiones se ha subrayado durante la entrevista cómo se comparten ideas, unas veces de manera formalizada y otras informalizada. Es decir, esas pautas de decisión no son por completo algo impuesto jerárquicamente, sino que también los responsables de distintas áreas funcionales participan y opinan en su configuración.
- Segundo, de manera generalizada, los entrevistados han reconocido, en ocasiones, una discrepancia entre la «filosofía de la empresa» y su propio modo de ver las cosas. Esto hace pensar en una cierta tensión dialéctica, por un lado configuradora de políticas, y por otro adoctrinante o en ocasiones dogmatizante.

A modo de resumen, la organización, como pequeña sociedad que es, mediatiza los procesos de toma de decisiones en las áreas funcionales a través de una reconducción, participada en mayor o menor grado, de las prácticas por determinados principios orientadores. Y, en la medida que la libertad de los decisores queda enmarcada por ello, es por lo que se afirma la influencia de estos principios en la creación de ideología, entendida ésta por cómo se concibe o se interpreta la gestión. Y si esto se admite, también el concepto de integración de lo socialmente responsable va a estar condicionado por esa estructura o manera de decidir.

3.3. Las referencias sectoriales

En qué medida las prácticas habituales de un determinado sector pueden influir en cómo una empresa toma decisiones, es algo que merece la pena estudiarse. Durante las entrevistas mantenidas se hizo patente el hecho de que, frecuentemente, las empresas se referían a prácticas sectoriales para justificar ciertas decisiones. Esto puede advertirse en manifestaciones como las siguientes:

(...) siguen con delegaciones cuando lo normal, lo que está haciendo todo el mundo, es ir cerrando delegaciones. Porque fíjate la concentración que hay; a través de grandes plataformas los costes logísticos disminuyen.

Ahí sí que hemos buscado siempre compararnos con un champú, o buscar productos de gran consumo y decir: bueno, lógicamente yo no puedo copiar una estrategia de comunicación de Nescafé o de Coca-Cola, pero puedo sacar cosas de ahí. Y de hecho se han sacado cosas de ahí. Y hacemos muchas cosas diferentes.

Colaboramos habitualmente con algunas ONG, pero hemos hecho más campañas que proyectos. Y en mi sector, en general, tampoco es habitual (...) No ha cundido el ejemplo.

El referente sectorial es utilizado tanto para asimilar prácticas como para contrastarlas. En el primer caso, las prácticas sectoriales sirven para justificar determinadas decisiones, en virtud de lo que es «normal» o que «hacen todos», o «no solamente somos nosotros». En el segundo caso, la práctica sectorial sirve para reafirmar el comportamiento diferencial de la empresa:

¿Qué esperan de nosotros los distribuidores? Pues mira, algo que nos diferencia de nuestra competencia es la colaboración muy directa, personalizada (...). Entonces esa relación no es muy habitual en el sector.

En esta segunda situación, la referencia sectorial sirve para justificar diferencias estratégicas, ideológicas y culturales. Pero, aun en estos casos, como confrontación, nos parece que la práctica sectorial tiene un papel en la configuración de comportamientos, ya que el contraste invita a la reflexión.

Ambas tendencias, asimilación y contraste no son en modo alguno incompatibles; depende del tipo de prácticas al que se referan. Pero sí están relacionadas con la posición y estrategia competitiva de la empresa. Es decir, se ha observado que las empresas que siguen estrategias de diferenciación, tienden a distinguirse en algún rasgo de la práctica sectorial. En este caso, muchas empresas líderes actúan a modo de «emprendedores o introductores de políticas». Marcan actuaciones que sirven de referente para otras empresas del sector. Por otra parte, empresas que tienen una posición más débil en el mercado utilizan el referente de otras empresas para imitarlo:

Entonces, pues eso, mirando qué es lo que hay en el mercado, y mirando; observando y viendo qué es lo que funciona y qué no. Nosotros somos muy copiones. Nuestra empresa no tiene departamento de I+D, en el que se pueda investigar y se pueda ver qué producto funciona o no. Nosotros vemos mucho y decimos: «oye, esto funciona».

Así, se presume que el concepto de RSE mantenido por las grandes empresas que lideran sus sectores puede, por asimilación, convertirse en referente para el resto de empresas. Y esto, nuevamente, es creador o difusor de ideologías. Inclusive, las estrategias de «benchmarking» obligan a mirar otros sectores, para tratar de entender el comportamiento de otras organizaciones fuera de ellos. Esto puede ser positivo para el ejercicio socialmente responsable

en la medida en que empresas comprometidas con ello puedan servir para divulgar su práctica. En la misma línea, cabe destacar los esfuerzos desde instituciones políticas por contribuir a difundir prácticas e ideas para el ejercicio de la RSE. Esta difusión puede también convertirse en un importante factor ideológico.

3.4. *El poder del mercado*

No es exagerado afirmar que de todos los factores que hemos denominado creadores de ideología es, lo que se puede denominar, la lógica del mercado el más influyente. Y esto por una cuestión en principio obvia: la necesidad ineludible del beneficio económico que impone la economía de mercado, y por otra más discutible como es el crecimiento y la acumulación continuos.

Cuando nos referimos a la lógica del mercado como el factor más influyente no es sólo porque se acuda a ella para racionalizar los comportamientos, sino porque, además, el mercado puede actuar como debilitador de factores culturales.

Ya habíamos señalado anteriormente al hablar de la cultura cómo determinados elementos culturales no podían entenderse al margen de la posición competitiva de la empresa. También puede ocurrir al revés, no excluimos esta posibilidad; es decir, que los valores culturales influyan en el referente del mercado. Pero el hecho que se advierte con más fuerza es el del papel director del mercado. Veamos esto con un par de ejemplos obtenidos de las empresas analizadas.

Empezaremos por el caso más claro, a nuestro modo de ver: el de una caja de ahorros (*empresa 3*). Como es sobradamente sabido, el origen de las cajas de ahorros hay que unirlo a una vocación fundamentalmente popular. Aquí hay que circunscribir también el origen de la obra social. Sin embargo, se ha producido una equiparación de las cajas a otras entidades como los bancos en lo que respecta a la manera de hacer negocio:

De alguna manera, digamos que en los tiempos que corren, esto [el fin social] se ha ido disociando un poco es, incluso por independencia de la gestión, lo que es la Fundación, la obra social, de lo que es el negocio. (...) En cuanto a negocio financiero, se ha igualado más la caja al banco, porque las cajas tenían antes operaciones que no podía realizar (...). Después eso, evidentemente se liberalizó y ya podían hacer de todo. Entonces, en un mercado competitivo, lógicamente [las cursivas son nuestras], no ha quedado más remedio que competir ahí. Sí que en cuanto a negocio se ha unificado, pero no en cuanto al destino final de los beneficios.

Se puede argüir que es el mercado el que arrastra o dirige a la organización, la cual se autopercibe como inmersa en una corriente inevitable, de modo que la empresa ajusta su manera de ver las cosas al mecanismo del mercado. Incluso la RSE llega a interpretarse como la anticipación a lo que demanda el mercado. Este es el caso de la *empresa 4*, donde, aunque no aparecía explícitamente la expresión responsabilidad social –esto ha sido una constante en la mayoría de las empresas entrevistadas–, reconocía lo siguiente:

Entonces, algo que sea bueno socialmente es algo que está cumpliendo y que no va a dejar de cumplir a medida que se vayan subiendo las exigencias de las cosas.

Esa exigencia «moral» que se le atribuye de manera ambigua a la sociedad en general, y a la que la empresa tiene que dar respuesta, representa, a nuestro juicio, el papel director del mercado, en tanto que manifestación de lo que la demanda solvente considera como lo «bueno»; lo cual supone dejar descansar en gran parte la RSE en la respuesta de los clientes, posibilitándose una divergencia moral.

En definitiva, se puede decir que existe una relación de fuerzas, a veces convergente y a veces divergente, entre cultura y mercado, a la que la empresa no es inmune. Y que el mercado es una fuerza lo suficientemente poderosa como para modificar valores culturales.

Ahora bien, ¿cómo influye la lógica del mercado en el concepto de RSE? Aquí cabe señalar, cuando menos, dos tipos de relaciones –que pueden coexistir dependiendo del tipo de acciones o de *stakeholders* a que se refieran– entre los aspectos económicos y no económicos: relaciones de emulsión y de cohonestación.

Por emulsión nos referimos al mantenimiento diferenciado –sin mezcla– de actividades económicas y no económicas. Un ejemplo patente de esto lo encontramos en la caja de ahorros estudiada:

Para que una entidad financiera funcione bien, lo que tiene que hacer es que como empresa funcione bien, y tienda a sacar los máximos beneficios posibles. Porque, en el fondo, cuantos más beneficios tengamos, como una parte o porcentaje de esos beneficios va a la obra social, pues cuantos más beneficios haya más obra social podremos realizar.

En este caso, la lógica de la maximización conduce a una diferenciación entre gestión del negocio y lo socialmente responsable, que queda identificado con la dotación de recursos para acción social. Aquí, el poder del mercado lleva a una escisión de comportamientos que se traduce en una identificación de lo social con algo esencialmente desligado del propio negocio. De

ahí que con esta perspectiva sea difícil avanzar en un concepto de gestión socialmente responsable, en tanto que integración o inseparabilidad entre lo económico y lo no-económico.

Por coonestación nos referimos a la búsqueda de la compatibilización entre lo económico y lo no-económico. En este caso, se puede diferenciar dos tendencias sutilmente opuestas. La primera sería la traducción de lo no-económico en términos económicos o estratégicos; la segunda, la adaptación de lo económico o estratégico a lo no-económico.

En el primer caso, la empresa incorpora lo socialmente responsable en su gestión ante la hipótesis de que es el mejor camino, o en todo caso un buen camino, en tanto se demuestre lo contrario, para mejorar su rentabilidad. Esta forma de pensar puede dar lugar tanto a la integración de actuaciones concretas: campañas de marketing con causa o de marketing social, como de determinadas políticas de gestión, verbigracia, el tipo de relación mantenido con los clientes. Aquí la RSE adquiere un carácter de provisionalidad mientras no se demuestre la existencia de otros caminos para garantizar mejor el beneficio económico. Entonces, el poder del mercado conduce a ajustar la RSE a la lógica de los intercambios. Digamos que lo social se percibe como estrategia.

En el segundo caso, la empresa parte de la base de la necesidad del beneficio económico, pero su consecución trata de compatibilizarse con otros criterios sociales no subordinados a él sistemáticamente:

No es un tema económico sólo, pero es que siempre económicamente va a entrar. Si económicamente no es vendible, no. Se va a venir abajo. [Ser socialmente responsable] De entrada cuesta dinero, en tiempo sólo ya cuesta. Hay que tomarlo como una inversión también. Tenemos un presupuesto asignado y, por lo tanto, un dinero que se va a destinar a ello. Pero también se va a destinar dinero a Marketing, a RR.HH., ... Hay un presupuesto destinado a que todo esto funcione, ¿no? Y hay un responsable para que se haga, se tire adelante...

Aquí la lógica del mercado se percibe insuficiente para garantizar sin más otros intereses ajenos a ella. La maximización se sustituye por la aceptabilidad de un beneficio que permita integrar aspectos no-económicos. Y la estrategia se adapta a lo social. Pero igual que en el caso anterior, la actuación social trata de hacerse rentable, ¿cuál es entonces la diferencia? Volvamos de nuevo sobre las dos tendencias:

1. En el primer caso, el tipo de actuación social que se asuma estará supeditado a su virtualidad para generar beneficios. La empresa hace

el bien, pero en aquellos aspectos que pueden ser estratégicos (rentabilidad inmediata, imagen o reputación, etc.) para ella. Así, la empresa selecciona aquello que ya de entrada funciona y es rentable o así se considera, porque se ha visto que es valorado por el mercado.

2. En el segundo caso, la empresa busca hacer lo que considera que puede contribuir mejor a diversos intereses sociales, por razones éticas, culturales o de justicia social, y trata de hacerlo rentable y que funcione. Esta segunda perspectiva requiere de una mayor dosis de innovación y creatividad y de apuesta sincera por la RSE, sin olvidar la necesidad del beneficio económico.

Por concluir con un ejemplo, una empresa puede emprender una inversión en eliminar componentes contaminantes de un producto porque tiene razones para pensar que así va a mejorar su rentabilidad en el mercado, o bien porque considera que eso constituye una buena aportación social y se las ingenia para que eso sea rentable. El matiz es importante, porque, en el primer caso, la acción social deviene algo pasivo que dejará de emprenderse en cuanto pierda su virtualidad para generar beneficios. En el segundo caso, la empresa procura activamente que esa acción, considerada necesaria, sea rentable.

Consecuentemente, se puede admitir que la lógica del mercado fuerza la empresa –siempre que ésta se cuestione su responsabilidad social– a buscar una forma de relación entre aspectos económicos y no-económicos de su actividad.

En cualquier caso, parece innegable la impronta que deja el mercado, independientemente del tipo de respuesta que se dé en la empresa. Cabe destacar que durante las entrevistas se ha observado una tendencia a racionalizar todo en términos de mercado.

Así, el mercado parece constituir un referente clave en expresiones como: «nos actualizamos al ritmo que marca Europa, que marca el mercado»; «hay que cumplir con las exigencias que vayan surgiendo»; «todo son empresas, todo son ganancias»; «al cabo, el marketing está orientado a conseguir la máxima rentabilidad»; «son las inapelables leyes del mercado»; «la empresa funciona bien cuando saca los máximos beneficios posibles»; «las empresas siguen una moda actual: la reputación social»; o «lo social se implantará conforme se vaya demandando».

La tendencia a racionalizar se extiende a cuestiones relacionales, medio-

ambientales, y a otros aspectos sociales. En el ámbito relacional, por ejemplo, en uno de los casos, el tipo de relaciones personales mantenidas con los clientes se justifica en términos de imagen, competitividad y rentabilidad de la empresa en el mercado; en otra empresa se valoraba la política de marketing relacional con los clientes por los mejores resultados económicos conseguidos; o bien, se juzgaban las buenas relaciones con los distribuidores como un factor clave para facilitar la entrada en nuevos mercados.

Con relación al medio ambiente, algunas empresas dan razón de su fuerte política de actuación medioambiental por la mala imagen que sus industrias alcanzaron en el pasado, a raíz de los daños causados al entorno. Lo que en algún caso empezó siendo algo obligatorio –el respeto medioambiental– por el tipo de actividad que se desempeñaba, empieza ahora a utilizarse como otro argumento de venta.

En lo que respecta a la acción social, también se advierte una tendencia a racionalizar en términos económicos. Por ejemplo, en una de las organizaciones se rechazaba el intentar sacar partido del altruismo; y esto porque al final es contraproducente para ella; o en otra, las acciones de marketing con causa se calificaban adecuadas porque también la empresa gana con ellas en cuestiones como protección de marca, diferenciación, o identificación con el cliente.

Como se ha tratado de demostrar, la fuerza del mercado resulta innegable como un elemento más, sin duda crucial, que utiliza la empresa en su manera de ver su relación con la sociedad, y, por tanto, en su manera de concebir lo socialmente responsable.

3.5. Los valores personales

Lo que se trata de poner de manifiesto en este punto es que los valores individuales también resultan de interés para entender la RSE. Y esto por dos razones al menos: porque los individuos, normalmente, tienen cierta autonomía a la hora de tomar decisiones, y porque las políticas de empresa rara vez regulan por completo su traslación a las decisiones funcionales.

En tanto las prácticas colectivas suelen constituir un proceso abierto, que se forja por el flujo y reflujo de opiniones diversas, a veces opuestas, nos parece que es importante advertir discrepancias o posicionamientos personales que pueden ser motores de cambios en la manera como la empresa, en su conjunto, percibe su papel en la sociedad:

Mis planteamientos son generalmente respetados, pero la visión que aportan el gerente o el director de ventas se toman en consideración con tanto o más peso que el que yo pueda aportar.

En nuestro caso, nos limitaremos a interpretar determinados posicionamientos, ahora sí, personales, independientemente de que se opongan o se adviertan comportamientos contrarios en sus respectivas organizaciones. Es decir, no se trata de deducir de esas opiniones comportamientos generales de la empresa, sino motivaciones personales.

El surgimiento de valores personales se apreciaba durante la entrevista en el cambio de registro de la persona entrevistada, del «nuestra empresa» o «nosotros» al «yo». Algunos de estos cambios se producían, fundamentalmente, con relación a ciertos puntos de la conversación que exudaban una fuerte carga ética. Por otra parte, tampoco fue habitual que afloraran posicionamientos personales, porque no era fácil conseguir un clima adecuado de confianza.

A veces, se patentizaban valores personales para criticar comportamientos de la propia empresa:

A mí particularmente no me gusta nada. Yo creo que es una utilización de una buena causa por parte de una empresa y unos distribuidores, eso es lo que yo pienso.

Luego es como todo, hay planteamientos éticos. Yo tengo una queja con mi compañía (...). A mí me parece mal. Y como nos lo vendieron a nosotros fue como la única manera de competir con nuestros principales competidores.

Por otra parte, el surgimiento de valoraciones personales durante la conversación manifestaba, a nuestro entender, una carencia de posicionamiento de la propia empresa como tal, lo cual deja más margen de libertad a las decisiones que se toman en una determinada área funcional. Esto hemos podido percibirlo en los casos donde intervenía más de un entrevistado:

[individuo 1]: Yo creo que las empresas, si alguien hace algo social tiene que ser (...) como un compromiso con la sociedad y que, bueno, si te sale mejor... [individuo 2]: Sí, pero no nos engañemos. Si la empresa actúa de esa forma es porque está comprobado, se ve, que va a vender más al final. La verdad es que está bien que haya estas cosas (...). Al final todo es porque es un marketing social que funciona y al que la gente cada día le está dando más importancia.

[individuo 1]: Yo pienso que es mejor que se haga esto [instrumentalización de una causa] a que no se haga nada (...) Es mejor que se dedique el dinero a alguna causa más o menos social o benéfica y que no le reinviertan para... no sé. [individuo 2]: Yo discrepo, no sé. Depende de cómo (...) El fin no justifica los medios.

Finalmente, algunos valores personales se relacionan con determinadas

decisiones tomadas por los entrevistados, lo que da a entender una cierta libertad de los individuos en la estructura decisional. Por ejemplo, en la *empresa 4*, la persona entrevistada mostraba un rechazo a la utilización de problemas sociales en beneficio propio:

No me gusta. Me parece un poco aprovechar... No me parece honesto (...). Me parece que estás utilizando esa deficiencia a favor tuyo.

Esto le había llevado, hasta el momento, a no dar publicidad de las cosas que hacen aprovechando una hipotética ventaja en términos de imagen:

Yo colaboro, pero no le doy publicidad (...). Tenemos una serie de colaboraciones con todo esto, pero la verdad: hoy por hoy nunca lo he utilizado en la publicidad.

En la *empresa 7*, su filosofía de RSE era respaldada por valores de gratificación personal de los entrevistados:

(...) La mayoría de la gente puede tener desconfianza, pero es mucho más gratificante el trabajar viendo la repercusión de lo que haces, que cubrir unos objetivos clara y totalmente económicos.

Ese sentimiento de gratificación era percibido en la manera como nos explicaban las iniciativas emprendidas, las ideas que tenían en mente, o la forma como integraban la preocupación social en la gestión de la empresa.

En conclusión, los valores personales tienen un papel destacable en la configuración de una determinada idea de RSE. La razón es que los individuos se valen de ellos para reinterpretar las políticas de gestión, bien potenciándolas, interviniendo en su configuración, o bien cubriendo un vacío en la estructura de decisión organizativa.

4. Conclusión

En todo lo que precede, y con la premisa de que la responsabilidad social es algo interpretado por cada empresa a modo de conciencia organizativa, se ha indagado los factores forjadores de dicha conciencia. Así, se ha distinguido entre elementos estructurales y referentes ideológicos.

Quisiéramos concluir haciendo alusión a dos aspectos que nos resultan relevantes: la aceptación de la RSE por parte de la empresa, y su contenido. En nuestra opinión, se puede decir que, en ausencia de culturas “fuertes” que incorporen la preocupación por diversos intereses sociales, la aceptación de la RSE y su aplicación a la gestión vienen condicionadas, fundamentalmente, por la estructura e ideología del mercado, y por las posibilidades de

cohonestar beneficio y rentabilidad. Por otra parte, el contenido o la idea de RSE sostenida por la empresa es una cuestión que depende esencialmente de influencias políticas y normativas, bien procedentes del sector público (vgr. el libro verde de la Comisión), o de iniciativas privadas que rivalizan por imponer un estándar universal de medidas de responsabilidad social.

En cualquier caso, la posible existencia de una estructura de relaciones entre los diversos factores, capaz de explicar las particularidades de cada empresa, es algo que debería ser objeto de mayor investigación. Por nuestra parte, dentro de las limitaciones de nuestro estudio exploratorio, solamente se ha dado cuenta de las distintas influencias comunes que pueden darse dentro de una organización. Pero no había material suficiente como para esbozar siquiera un modelo jerárquico de relaciones.

Si se admite la argumentación que se ha esgrimido, la forma como se aplican todos los referentes anteriores en la empresa crea una determinada percepción, que influye en los límites del terreno en que se plantea la reflexión estratégica.

Las percepciones tienen un papel de extensión o acortamiento del campo de posibilidades estratégicas en el sentido de una mayor o menor apertura a la integración de lo social en las actividades organizativas, a la par que esbozan una determinada manera de mirar cómo debe la empresa dar respuesta a la exigencia que desde otros ámbitos de la sociedad se le hace a su actuación.

Consecuentemente, cualquier intento de avanzar en la idea de RSE o de buscar aplicaciones concretas en la realidad empresarial debe partir de aquellos aspectos que condicionan la actividad y el pensamiento de la organización. Cualquier otro planteamiento está abocado al fracaso.

Bibliografía

- ABAD, F., (2001), “Cómo convertirse en un ciudadano responsable. Responsabilidad social en la empresa del futuro”, *Excelencia*, nº 31, pp. 15–17.
- ARAQUE, R. A., (2002), “Una aportación al debate sobre el Libro Verde de la responsabilidad social de la empresa”, *Revista de Fomento Social*, nº 228, vol. 57, pp. 595–628.
- (2004), *La responsabilidad social de la empresa en el ámbito del marketing: un estudio de casos*, Universidad de Córdoba, Tesis doctoral.

- ANDERSON, J. W. JR., (1989), *Corporate social responsibility. Guidelines for top management*, Wesport, Quorum Books, 284 págs.
- BOAL, K. B. y PEERY, N., (1985), "The Cognitive Structure of Corporate Social Responsibility", vol. 11, nº 3, pp. 71–82.
- BOWIE, N. E., (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July–August, pp. 56–65.
- CAMACHO, I., (2004), "La responsabilidad social de la empresa: un proceso abierto", *Revista de Fomento Social*, nº 233, vol. 59, pp. 75–98.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (2001b), *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea], Bruselas, Com (2001) 366 Final, [Consulta: 23 octubre 2001].
- (2002), *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* [en línea], Bruselas, Com (2002) 347 Final, [Consulta: 2 noviembre 2002].
- CONSEJO DE REDACCIÓN, (2000), "Empresa y sociedad: interrogantes éticos", *Revista de Fomento Social*, nº 217, vol. 55, pp. 13–28.
- IPES, INSTITUTO PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD, (2002), *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión (02–07–2002)*, Barcelona, ESADE, 95 págs.
- JONES, M. T., (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 163–179.
- MELENDO, T., (1990), *Las claves de la eficacia empresarial*, Madrid, Ediciones Rialp, S.A., 188 págs.
- SALGUEIRO, R., (2004), "Responsabilidad Social Corporativa: las leyes o el mercado y la sociedad", *El Mundo Economía & Empleo*, 2 de mayo, p. 8.
- STEINER, G. A. y STEINER, J. F., (2000), *Business, Government, and Society. A Managerial Perspective*, Edición Internacional (9ª edición), McGraw–Hill, 731 págs.
- TAKALA T. y PALLAB, P., (2000), "Individual, collective and social responsibility of the firm", *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, nº 2, April, pp.109–118.