

## RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E RESILIENCIA

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

*Recibido:* 14 de xuño de 2011

*Aceptado:* 14 de xullo de 2011

---

**Resumo:** Nunha contorna globalizada, interdependente e en constante cambio non só compiten os produtos e os servizos que desenvolven as empresas, senón tamén os modelos de negocio. O éxito empresarial non pode seguir sustentándose en bases tradicionais, e as empresas deben asumir un proceso de permanente renovación da súa estratexia e ofrecer novas respostas ás necesidades e esixencias da sociedade baixo o marco que formula o concepto de “desenvolvemento sostible”. A responsabilidade social empresarial e a resiliencia preséntanse como ferramentas complementarias para construír un novo tipo de empresa orientada á creación de valor sostible, en relación coa súa capacidade de perdurar no tempo e de crear á vez valor económico, social e ambiental.

**Palabras clave:** Responsabilidade social empresarial / Resiliencia / Creación de valor sostible.

### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND RESILIENCE

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

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

---

## 1. INTRODUCCIÓN

A contorna na que as empresas desenvolven a súa actividade está suxeita a un constante e vertixinoso proceso de cambio, que fai que cada vez sexa máis aplicable ao ámbito empresarial a lei natural de “adaptarse ou morrer”. Os acontecementos que modifican as regras do xogo vixentes para o desenvolvemento da actividade empresarial son cada vez máis frecuentes, obrigando ás empresas a reaccionar cada vez con maior velocidade. Por outro lado, a actual crise económica e financeira –de alcance global e consecuencias posiblemente aínda non despregadas en toda a súa dimensión– está forzando un proceso de selección natural entre as empresas de todo o mundo no que non necesariamente sobrevivirán as máis fortes ou as máis intelixentes, senón as mellor preparadas para afrontar os cambios fundamentais que están transformando non só as bases da competitividade empresarial, senón tamén a forma de entender os negocios e de interpretar a súa función no conxunto do sistema económico e a súa relación coa sociedade.

O concepto de resiliencia ganou aceptación nos últimos anos como unha capacidade necesaria nas empresas para garantir a súa supervivencia, en relación coa

súa capacidade de renovarse, de reorganizarse e de aproveitar os cambios e a incerteza e inestabilidade da contorna como unha oportunidade para innovar e ganar ou defender a vantaxe competitiva. Pola súa parte, a responsabilidade social empresarial<sup>1</sup> (RSE) recoñécese hoxe como unha estratexia de xestión esencial para que as empresas manteñan a súa licenza para operar<sup>2</sup> e descubran como crear valor para todos os seus *stakeholders*<sup>3</sup>, baixo un novo concepto de creación de valor compartido que se centra nas interrelacións entre o progreso social e o económico.

Neste artigo analizamos os vínculos que existen entre os conceptos de resiliencia e RSE, tratando de explicar como esta última pode contribuir á consecución de organizacións resilientes, e como a busca da resiliencia xera nas empresas a necesidade de aplicar conceptos e instrumentos propios do ámbito da RSE. Na sección 2 analizamos cales son as características da nova contorna na que navegan as organizacións empresariais, e na que os conceptos de resiliencia e RSE adquiren un peso específico, prestando atención na sección 3 a como nesta nova contorna se fixo necesario redefinir o obxectivo clásico da xestión empresarial. Na sección 4 centramonos na definición do concepto de RSE e na revisión da evolución que experimentou nos últimos anos, describindo as súas principais dimensións e explicando cal é o seu posible impacto sobre a estrutura e funcionamento da empresa e dos seus resultados económico-financeiros, pois isto permitiranos comprender mellor como a RSE pode axudar na construción da resiliencia. Na sección 5 expóñense os vínculos entrambos os dous conceptos e achéganse algunhas directrices xerais sobre como combinar a RSE e a resiliencia nunha estratexia empresarial orientada á creación de valor sostible. Finalmente, na sección 6 recolleemos as principais conclusións.

## 2. UNHA NOVA CONTORNA QUE DEMANDA ORGANIZACIÓNS RESILIENTES E SOCIALMENTE RESPONSABLES

Como é ben sabido, nas ciencias sociais, como son a economía e a dirección de empresas, estivéronse buscando desde as súas orixes modelos estables e absolutos que formularan solucións válidas ao longo dos tempos e en distintas contornas. Porén, cada vez resulta máis patente que estamos vivindo nunha realidade incerta e cambiante, que non admite ser modelizada de modo ríxido e inmutable.

---

<sup>1</sup> A denominación Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi adoptada pola Unión Europea e polo Parlamento español fronte á de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

<sup>2</sup> A licenza para operar dunha empresa defíníuse tradicionalmente en termos de cumprimento coas lexislacións locais, nacionais e internacionais, pero relaciónase cada vez máis coa necesidade de lograr a confianza e o respecto dos *stakeholders*.

<sup>3</sup> O termo anglosaxón *stakeholders* impúxose progresivamente para designar a todos os individuos, grupos ou organizacións que manteñen unha relación directa ou indirecta coa empresa. Poden verse afectados –positiva ou negativamente– polas accións desta. Reciprocamente, poden influír e/ou exercer poder sobre a empresa en distintas dimensións do seu funcionamento.

Trátase, ademais, dunha realidade relacionada, interdependente e condicionante. Así, a realidade das organizacións non é illable nas súas partes, senón que constitúe unha realidade orgánica que relaciona todos os seus elementos e que crea unha serie de condicionantes e influencias de distinta intensidade. O recoñecemento desta realidade está na base dos novos enfoques e ferramentas na xestión das organizacións, e en particular dos conceptos de RSE e resiliencia. Así, a RSE baséase en entender que a empresa é un conxunto de relacións interconectadas (explícitas ou implícitas) entre individuos e/ou grupos de individuos –os *stakeholders*–, que poden afectar ou verse afectados polo logro dos obxectivos da empresa. Pola súa parte, a resiliencia é un concepto tomado do ámbito da psicoloxía e extensamente aplicado no ámbito dos sistemas ecolóxicos, que fai referencia á capacidade dos ecosistemas de absorber perturbacións sen alterar significativamente as súas características de estrutura e funcionalidade, capacidade que depende da diversidade dos seus integrantes, do número de funcións ecolóxicas que soporta e da complexidade e interdependencia das súas relacións.

Esta realidade incerta, cambiante, relacionada, interdependente e condicionante tamén explica a actual crise económica e financeira, cuxas causas e efectos non se entenden senón dentro dun mundo globalizado, interrelacionado e interdependente, e que xunto cos problemas sociais e ambientais que se foron acumulando e agravando co paso do tempo, e co desleixamento ou inadecuada xestión destes, puxo de manifesto as carencias dun sistema de crenzas e prácticas que durante anos organizou e interpretou a realidade económica, ambiental e social como áreas independentes, non relacionadas e só relevantes a nivel local. Agora cómpre un novo paradigma científico que permita organizar e interpretar a realidade económica, ambiental e social no contexto dun mundo globalizado, interrelacionado e interdependente. Ou, o que é o mesmo, organizar e interpretar a realidade baixo o concepto de sostibilidade, que propugna o logro dun equilibrio entre o desenvolvemento económico, a xustiza social e a conservación do medio a escala global.

O concepto de sostibilidade tamén leva implícita a idea da perdurabilidade e da supervivencia das organizacións empresariais e dos propios sistemas económicos, ecolóxicos e sociais. E o logro da sostibilidade precisa, á súa vez, de sistemas económicos, ecolóxicos e sociais resilientes e adaptativos (Fiksel, 2006). No ámbito da empresa, a resiliencia e a sostibilidade poden lograrse a través da RSE.

Esta nova concepción da realidade, na que se moven e navegan as organizacións, fai que se pase dunha xestión onde moitos dos esforzos estaban enfocados cara a dentro a unha xestión cara a fóra na que o importante é saber medir, analizar e xestionar as relacións e as variables da contorna.

Deste modo, na recente evolución da teoría da administración de empresas púxose unha especial énfase na análise dos procesos de toma de decisións dos diversos axentes que participan na actividade económica, xurdindo a necesidade de redefinir o obxectivo financeiro da empresa. Á súa vez, a xestión empresarial tivo que enfrontarse a novos retos e oportunidades xurdidos como consecuencia de novos acontecementos e fenómenos: a globalización, as privatizacións e a desregula-

ción dos mercados que, para Lydenberg (2005), son os tres factores principais que explican a configuración da nova contorna na xestión empresarial; pero existen moitos outros factores e circunstancias que xeraron un novo escenario para o desenvolvemento da actividade económico-financeira, e que tratamos de concretar nos seguintes epígrafes, para redefinir no seguinte apartado e baixo este novo contexto a consideración de cal é a función e o obxectivo da empresa no sistema económico.

## 2.1. GLOBALIZACIÓN E REDISTRIBUCIÓN DE PODER

Friedman (2000, p. 348) define a globalización como “o resultado da democratización do financiamento, da tecnoloxía e da información”. Durante moitos anos o proceso de globalización aceptouse como unha fonte de oportunidades para o desenvolvemento e o crecemento económico, pero hoxe puxéronse de manifesto as ameazas que supón para o logro dun desenvolvemento sostible. Así, a globalización foi criticada por ignorar os obxectivos sociais e ambientais en favor de obxectivos exclusivamente económicos que, en calquera caso, non se distribúen de forma equitativa entre as distintas rexións ou países.

A medida que crecía o fenómeno da globalización, pequenas, medianas e grandes empresas ou institucións víanse obrigadas a adquirir a capacidade de tomar decisións baixo unha perspectiva global, e ían gañando influencia e poder sobre a actividade dos gobernos e doutras organizacións en todo o mundo; pero, de forma paralela –e aínda con máis forza na actualidade–, este proceso ía incrementado a súa exposición e facéndoas máis vulnerables. Hoxe os cidadáns de calquera lugar do mundo poden condicionar o logro dos obxectivos empresariais e, polo tanto, limitar os intereses daqueles que achegan capital, obrigando ás empresas a comportarse e a desenvolver a súa actividade baixo un clima de necesaria aceptación global das súas actuacións en ámbitos como o medio ambiente ou o respecto aos dereitos humanos.

As empresas convertéronse, á súa vez, no que veu a denominarse “cidadáns corporativos” (Carroll, 1998; Zadek, 2001), en relación co comportamento que a sociedade espera delas como dun cidadán máis, que debe facer seus os mesmos valores, preocupacións e desexos das comunidades ás que afecta a súa actividade.

A globalización tamén acentuou a asimetría de poder entre as empresas e os Estados (Castells, 1997), producíndose de feito unha transferencia de poder desde os gobernos cara ás corporacións empresariais (White, 2007). Esta realidade provoca a aparición de actuacións distantes que, en ausencia dun adecuado escrutinio por parte dos gobernos, permitiron comportamentos antisociais en busca do beneficio (Monks, 2001). Así, ás veces a propia globalización serviu como escusa para eludir as responsabilidades que como cidadáns corresponden ás empresas, buscando contornas menos esixentes ou regulacións máis laxas noutros lugares do mundo, fundamentalmente en países en vías de desenvolvemento onde nin o nivel cultural nin o escenario legal supuxeron tradicionalmente problemas para as multinacionais.

Porén, fronte á tradicional diversidade legislativa entre países –mesmo dentro dunha mesma rexión–, consolidouse unha tendencia cara á harmonización a escala global das normas e estándares que regulan a actividade das empresas, empezando a ser habituais as demandas por parte de diversos sectores dos países en vías de desenvolvemento reclamando indemnizacións ou un comportamento máis responsable das compañías estranxeiras. Neste sentido, produciuse un notable aumento do protagonismo das ONG, tanto facendo fronte ao mundo empresarial como solicitando e prestando a súa colaboración, xerándose un novo modelo de goberno colaborador entre gobernos, empresas e organizacións da sociedade civil (O'Brien *et al.*, 2009; White, 2007). Ademais, os novos riscos globais, a maior incidencia dos riscos xeopolíticos, o incremento dos custos do transporte e a actual crise económico-financeira comezaron a poñer en interdicto as vantaxes da deslocalización.

Nos últimos anos tamén cobraron unha grande importancia as prácticas relacionadas coa xestión da cadea de provedores e distribuidores, e a construción de alianzas interempresariais e con organizacións gobernamentais e da sociedade civil, que permiten estender comportamentos responsables ao longo de toda a cadea de valor dos produtos e servizos (Green *et al.*, 2000), crear valor compartido (Porter e Kramer, 2011) e incrementar a resiliencia das organizacións (Hamel e Välikangas, 2003). Desta maneira, trasladámonos dun escenario de feroz competencia tecnolóxica a un contexto de colaboración tecnolóxica no que, ademais, o desenvolvemento tecnolóxico debe ir acompañado dunha avaliación da sostibilidade –ambiental, social e económica– e da resiliencia das novas tecnoloxías (Fiksel, 2006).

Por outro lado, a desregulación da actividade económica e financeira desviou preocupacións e responsabilidades que antes correspondían aos gobernos cara ao sector privado, á vez que os primeiros se esforzaron –con fins máis ben políticos– en facer que a actividade deses sectores privatizados fose o máis transparente posible a través da regulación (“re-regulación”). Na medida en que o nivel de privatización das economías reduce o papel dos Estados como motores dos cambios, trasládase ese rol ao tecido empresarial e á sociedade civil, facéndoo responsables e partícipes das políticas de cambio e de mellora social e ambiental. Isto implica a necesidade de redefinir o contrato social que establece os dereitos, obrigas e responsabilidades recíprocos entre os Estados e os seus cidadáns (White, 2007), e parece oportuno que esa redefinición se realice baixo o enfoque da resiliencia (O'Brien *et al.*, 2009), que implica a necesidade de tomar en consideración todas as interconexións, complexidades e incertezas nas relacións entre os diversos axentes económicos e sociais.

## 2.2. MAIOR EXPOSICIÓN AO DEBATE PÚBLICO E PERDA DE CONFIANZA NOS MERCADOS

Tal e como pon de manifesto García Marzá (2003), canto maior é o poder das empresas, maior é a súa responsabilidade social. Deste modo, moitas organizacións

e sectores industriais comezaron a desenvolver prácticas de autorregulación que a miúdo supoñen ir máis alá do simple cumprimento coas esixencias legais, e que con frecuencia demostran ser máis eficientes e eficaces que a propia lexislación, permitindo que a RSE e a sostibilidade deixen de contemplarse exclusivamente como un custo adicional para interpretarse como fonte de oportunidades e vantaxes competitivas. Así, as empresas están deixando de adoptar unha posición defensiva ante as novas demandas da sociedade para asumir o seu rol socioeconómico.

Á asunción de compromisos de responsabilidade social por parte das empresas tamén contribuíron as novas tecnoloxías da información e comunicación (TIC), na medida en que permiten visualizar rapidamente e de forma extensa as actividades realizadas polas empresas tanto positivas como negativas, con independencia do seu ámbito xeográfico de actuación. A evolución e desenvolvemento das TIC e o crecente escrutinio ao que se vén sometidas as organizacións empresariais forzounas a recoñecer a súa responsabilidade social e ambiental, a medir e informar sobre o seu desempeño e a canalizar o diálogo cos seus *stakeholders*. Neste ámbito, o fenómeno máis recente da Web 2.0 e das redes sociais é hoxe considerado polos sectores empresariais como un instrumento ineludible de xestión da reputación e das relacións cos *stakeholders*, especialmente para coñecer as súas demandas e expectativas e o seu grao de satisfacción coa empresa.

As TIC traen consigo unha redución das asimetrías de información entre os axentes económicos, especialmente importante no ámbito dos mercados financeiros. Como consecuencia, e de forma paralela, asistimos a un reforzamento do papel e da importancia dos investidores na xestión empresarial, principalmente a través da figura dos investidores institucionais. Como sinala Monks (2001, p. 9), “*é difícil imaxinar outro partícipe coa independencia, coa motivación, co coñecemento e co poder destes investidores, especialmente hoxe, co seu novo alcance global*”.

Entre os acontecementos que dispararon a mobilización da comunidade investidora e o seu maior protagonismo destaca, sen dúbida, o descubrimento de irregularidades e escándalos contables e financeiros (De la Cuesta, 2004) que bateron directamente a confianza dos investidores e que espertaron a necesidade de revitalizar os mecanismos de protección dos accionistas. Ante a quebra de importantes compañías e o descrédito de varios líderes empresariais, comezaron as presións por parte da comunidade investidora e da sociedade no seu conxunto para lograr esixencias máis rigorosas de transparencia e control da xestión dos administradores, marcando o inicio dunha nova política máis drástica, fronte á responsabilidade dos directores e das prácticas contables. Os investidores e outros *stakeholders* esperan das empresas o compromiso e o cumprimento con altos estándares de ética, transparencia, sensibilidade e responsabilidade, e demandan organizacións resilientes, capaces de garantir o seu éxito e a súa supervivencia nunha contorna turbulenta e en constante cambio.

Comézase así a traballar na definición de normas e códigos de bo goberno corporativo, sendo xa relativamente numerosos os distintos códigos de “bo goberno”

que durante os últimos anos foron xurdindo en diferentes países nun intento por mellorar a eficacia dos consellos de administración das empresas.

O principal obxectivo dos códigos de bo goberno é mellorar o goberno das empresas, facendo que os consellos cumpran a súa función de mecanismo interno de supervisión e control das posibles actuacións oportunistas dos directivos empresariais e lograr, deste modo, incrementar o valor das organizacións para os accionistas (Melle Hernández, 1999).

Monks (2001) sinala que o marco de goberno corporativo debe protexer os dereitos dos accionistas, garantir un tratamento equitativo de todos eles, incluíndo os accionistas minoritarios e estranxeiros; recoñecer os dereitos dos *stakeholders*; asegurar que se realiza unha oportuna e exacta provisión de información e rendición de contas sobre todos os feitos relevantes relacionados coa empresa, garantindo a orientación estratéxica desta, o efectivo control sobre os directivos e a súa rendición de contas á empresa e aos accionistas.

O goberno corporativo implica un complexo proceso de negociación para equilibrar os intereses dos diversos grupos de axentes socioeconómicos que interactúan coa empresa e que impactan sobre a súa viabilidade e supervivencia. A RSE permítelle á empresa resolver conflitos e distribuír o valor creado entre os diversos grupos de interese, mentres que o concepto de resiliencia promove unha menor rixidez do proceso de toma de decisións de goberno corporativo e a necesidade de empregar mecanismos de control da actuación dos directivos que garantan a diversidade e a flexibilidade na formulación da estratexia empresarial.

Tamén no ámbito do sector financeiro producíronse acontecementos recentes que dispararon as demandas dun maior compromiso coa RSE por parte das entidades financeiras, facendo especial fincapé na necesidade dunha maior transparencia, coincidindo cun dos aspectos esenciais do marco legal debuxado polo Consello de Basilea<sup>4</sup>. Así, para moitos a actual crise económica e financeira puxo de manifesto o perigo dunha actividade financeira dominada por unha visión excesivamente curtopracista, que permite ou que potencia a existencia de situacións ou de prácticas que baten cos principios e valores da RSE, e que Argandoña (2009) resume en cobiza, existencia e utilización de incentivos perversos, asunción de riscos excesivos, elevadas remuneracións de directivos e analistas financeiros, fraude, condutas imprudentes, mal goberno e falta de competencia profesional. Este autor tamén apunta cara a outras causas da crise, como a existencia de conflitos de interese nas axencias de *rating* e de erros de regulación e supervisión por parte dos gobernos.

---

<sup>4</sup> O Consello de Basilea está formado polas entidades supervisoras bancarias dos países industrializados, e pretende mellorar a solvencia do sistema financeiro internacional mediante unha maior énfase no propio control interno dos bancos, nos seus procesos e modelos de administración de riscos, no proceso de revisión do supervisor, e na disciplina do mercado. Basilea II cambia substancialmente o tratamento do risco de crédito, requirindo tamén que os bancos teñan suficiente capital para cubrir riscos operacionais. Basilea III céntrase no deseño xeral de reformas na regulación do capital e da liquidez, con base nunha nova definición máis estrita do capital, maiores ponderacións por risco e requirimentos mínimos máis elevados, que van esixir unha cantidade significativa de capital adicional para todas as entidades bancarias a partir do 1 de xaneiro de 2013.

### 2.3. IMPORTANCIA DOS ACTIVOS INTANXIBLES E DO COMPORTAMENTO DOS AXENTES

Por outro lado, “*los activos físicos ya non son el único recurso crítico*” (De la Cuesta, 2004, p. 46). As empresas necesitan investir en elementos non tanxibles que lles permitan diferenciarse para manterse no mercado e crecer. Cando a sociedade mostra un exceso de capacidade de produción, o elemento diferenciador da empresa pasa do tanxible ao intanxible, posto que é un mercado saturado de bens e servizos; a diferenciación xa non está no produto en si mesmo, senón no valor que xera a propia empresa en forma de marca, de calidade, de imaxe ou de saber facer. Ademais, o importante desenvolvemento das empresas de servizos e o crecente auxe das novas tecnoloxías condicionaas a crear intanxibles como elementos potenciadores da súa actividade produtiva e como factores de supervivencia.

A crecente importancia dos activos intanxibles dunha organización está amplamente recoñecida. Activos intanxibles como, por exemplo, os investimentos en capital humano ou en campañas de marketing ou na creación dunha imaxe de marca, os sistemas internos de xestión ou a aposta por novas tecnoloxías constitúen os elementos máis diferenciadores do mundo empresarial actual. É tal a importancia que os activos intanxibles están adquirindo na empresa, que en moitas ocasións o investimento en intanxibles representa o maior activo da empresa.

Neste contexto, variables ou áreas de coñecemento como a calidade, o medio ambiente, ou a seguridade e a saúde no traballo, que antes non se consideraban ou que se desbotaban polo custo da súa xestión, comezan a ser incluídas xa a finais do pasado século como factores críticos para a supervivencia no longo prazo da organización. A RSE tamén se pode encadrar dentro desta gama de activos intanxibles como concepto aglutinador de moitos deles.

Non só se modificaron os factores e as claves do éxito dos negocios, senón tamén o propio comportamento dos consumidores, cuxos gustos e preferencias están en permanente cambio e actualización. Tamén se incrementou a presenza de competidores non tradicionais en todos os sectores da economía, o que obriga a incrementar a resiliencia das organizacións empresariais para reinventar de forma dinámica os seus modelos e estratexias de negocio a medida que as circunstancias cambian (Hamel e Välikangas, 2003).

Neste escenario, e baixo o paradigma da sostibilidade, séntanse as bases para un novo modelo económico no que se promove a racionalización do consumo en lugar do crecemento sen límites da produción, a desmaterialización da economía, o paso dunha economía de produtos a unha economía de servizos, e no que pesan máis as emocións e percepcións que os feitos. A empresa debe, ademais, renderlle contas á sociedade en relación con todos os seus ámbitos de actuación e en todas as perspectivas da sostibilidade, dando lugar ao concepto de “tripla conta de resultados” relacionado coa provisión de información sobre o impacto social, ambiental e económico da súa actividade.

Como podemos comprobar, todos estes factores, variables, circunstancias e conceptos que definen a nova contorna na que compiten as empresas, e que resumimos na táboa 1, permiten recoñecer a necesidade de que estas desenvolvan estratexias adecuadas para asumir a súa responsabilidade social e converterse en organizacións resilientes.

**Táboa 1.-** Novos conceptos que modificaron a contorna económica

VELLA CONTORNA	NOVOS CONCEPTOS	NOVA CONTORNA
A globalización como fonte de oportunidades para o crecemento económico	Bo goberno corporativo Cidadanía corporativa Códigos éticos Desenvolvemento sostible Resiliencia RSE Teoría do <i>stakeholder</i> Teorías baseadas no comportamento Tripla conta de resultados	A globalización como fonte de ameazas para o desenvolvemento sostible
Baixo perfil público		Alta exposición á opinión pública
Deslocalización		Relocalización
Lexislación específica en distintos países		Tendencia cara a unha harmonización global da regulación
Illamento empresarial		Amplas alianzas entre empresas e coa sociedade
Competencia tecnolóxica		Colaboración tecnolóxica
Impulso da desregulación		Impulso da re-regulación
Segredo comercial e asimetrías de información		Total transparencia
Cumprimento		Máis alá do cumprimento
A sostibilidade contéplase como un custo		A sostibilidade interprétase como unha oportunidade
Posición defensiva		Asunción dun rol socioeconómico
Limitada protección dos investidores e escasa participación e poder na toma de decisións empresariais		Maior poder dos investidores institucionais, maior protección dos pequenos investidores e activismo accionarial
Activos físicos		Activos intanxibles
Promóvese o crecemento da produción		Promóvese a redución do consumo
Os feitos e a ciencia como defensa		Considéranse as emocións e as percepcións
Comportamentos curtopracistas e riscos excesivos no sector financeiro		O sector financeiro debe asumir a súa responsabilidade social

FONTE: Elaboración propia.

Na seguinte sección revisaremos a polémica en torno á consideración de cal é a función e o obxectivo financeiro da empresa no sistema económico e na sociedade, e defenderemos a aparición dun novo paradigma baixo o que tanto a economía como a dirección de empresas están descubrindo unha nova forma de entender a relación entre o home e o medio natural e social no que vive.

### 3. REDEFINICIÓN DA FUNCIÓN DA EMPRESA NO SISTEMA ECONÓMICO E NA SOCIEDADE

Baixo a nova contorna debuxada na sección anterior, xorde a necesidade de analizar desde unha perspectiva crítica a consideración de cal é a función e o obxectivo da empresa no sistema económico. Tradicionalmente, ambos os dous aspectos xiraron en torno á idea de crear valor para os accionistas. Porén, na consecución deste

obxectivo financeiro fórmulase hoxe o problema de como afecta ou inclúe tamén aos obxectivos sociais. Para Gómez Bezares (2001, p. 16) pódese pensar que *“la empresa que maximiza su valor cumple una función social de primer orden como es la asignación eficiente de los recursos; puede discutirse el grado de cumplimiento de otras funciones sociales de la empresa, pero no pensemos que al maximizar el valor la empresa solo está sirviendo a los accionistas, en una economía de mercado también está sirviendo a la sociedad”*. Porén, ás veces poden existir contradicións entre os intereses dos propietarios e os doutros participantes na coalición empresarial ou os do conxunto da sociedade. Por iso, o propio Gómez Bezares (2001, p. 18) afirma que *“cuando los objetivos sociales se oponen a la consecución del objetivo financiero, no es tan claro que su consecución sea siempre beneficiosa para la sociedad”*.

Perde vixencia, polo tanto, a postura de Friedman (1970) e da súa escola, que só reconece unha responsabilidade social para a empresa: o aumento dos beneficios. Os efectos sociais xerados por este comportamento e, polo tanto, imputables á empresa consistirían no cumprimento das normas e costumes mercantís, no pagamento de impostos e na contribución ao emprego. Os xestores, en consecuencia, non terían dereito a *“hacer otra cosa que no fuera incrementar el valor del accionista; cualquier otra cosa supondría violar las responsabilidades legales, morales y fiduciarias de los gestores”* (De la Cuesta *et al.*, 2002, p. 29). Friedman (1970) considera que a simple existencia da responsabilidade social na empresa constitúe un problema de axencia, pois implicaría unha infrautilización dos seus recursos, que poderían ser destinados a proxectos xeradores de valor engadido ou devoltos aos accionistas.

Os principais críticos das novas tendencias, os que aseguran que prestar atención ás cuestións relacionadas co desenvolvemento sostible é un erro, soen ser vellos economistas de libre mercado para os cales a RSE interfere co adecuado funcionamento do mercado e coa eficiencia do sector empresarial. Existe, ademais, un elemento filosófico relacionado coa finalidade da empresa pública, que se fusiona coas ideas daqueles que opinan que as cuestións sociais e ambientais son cousa dos gobernos, e que a empresa privada debe cingirse estritamente aos seus negocios, pois as empresas non dispoñen necesariamente dos medios para traballar a prol da sostibilidade, e o desenvolvemento sostible non é unha meta apropiada para as empresas porque estas non poden manexar adecuadamente as cuestións sociais. Soros (2000, p. 116) afirma que *“a xustiza social queda fóra da competencia da economía de mercado”*.

Fronte a esta corrente de pensamento, xorde outro modelo de xestión empresarial que enmarca a empresa dentro da sociedade á que pertence, e que non disocia o papel económico dos xestores empresariais do seu ser social. Este modelo de xestión denominouse modelo socioeconómico, e incorpora ao modelo de decisión económico variables que cambian o obxectivo de maximización do beneficio do accionista cara ao beneficio da sociedade no seu conxunto. Os principais expoñen-

tes desta corrente de pensamento son Freeman (1984) e Carroll (1979), e o principal marco teórico derivado dela é a teoría do *stakeholder*.

Nunha situación ideal, a ausencia de custos sociais ou externalidades<sup>5</sup> implicaría que a maximización da riqueza do accionista podería derivar nunha maximización de riqueza para a sociedade. Con todo, os conflitos de intereses que cobran protagonismo no marco da *teoría da axencia* poñen en interdito a validez deste obxectivo único. No ámbito da relación entre a empresa e a sociedade e o medio ambiente, é indubidable que a maioría das decisións empresariais teñen consecuencias sociais e ambientais. En moitos casos, as externalidades xeradas pola actividade empresarial son considerables pero non poden ser imputadas directamente á empresa, polo que a dirección, aínda que é consciente da existencia deses custos, pode decidir obviarlos e centrarse na maximización do prezo da acción. En calquera caso, a existencia destas externalidades impide que o beneficio e o valor para o accionista sexan tomados como únicos indicadores de eficiencia empresarial.

Na liña da nova corrente de pensamento centrada no concepto de desenvolvemento sostible, poderían propoñerse obxectivos de benestar social como alternativas ao obxectivo de maximización da riqueza do accionista, tratando de ofrecer servizos razoablemente optimizadores das necesidades e das expectativas da sociedade a un custo asumible. Neste sentido, o desafío económico da sostibilidade consistiría en acometer unha efectiva xestión ambiental e social tan economicamente como fose posible. Porén, non é fácil definir nin o que deberíamos entender por razoable nin o que desde o punto de vista financeiro é asumible. Aínda así, Gómez Bezares (2001) lembra que o enfoque na maximización do valor para o accionista leva á empresa a interiorizar os valores éticos maioritarios na sociedade, xa que as súas demandas condicionan a capacidade de creación de valor daquela, aínda que con limitacións e ineficiencias que fan necesario completar o obxectivo de maximización do valor empresarial con códigos éticos e mecanismos que permitan que a información sobre a conduta das empresas chegue aos mercados.

Así, trataríase de maximizar o valor para o accionista suxeito a unha restrición de “bo cidadán”, segundo a cal a empresa intentaría minimizar ou aliviar os custos sociais da súa actividade, aínda sen estar baixo a obriga legal de facelo. Cuervo García (2005), de modo similar, conclúe que a xestión empresarial debe seguir tomando como obxectivo a maximización do valor para os accionistas, sendo os intereses do resto dos *stakeholders* restricións ou medios para o seu logro.

Porter e Kramer (2011), pola súa parte, propoñen redefinir o obxectivo da empresa en torno ao concepto de creación de valor compartido, baseado en recoñecer que son as necesidades sociais as que definen os mercados, que os problemas sociais soen xerar custos internos para as empresas máis alá dos asociados á internalización de externalidades forzada pola regulación e pola presión da sociedade, e

---

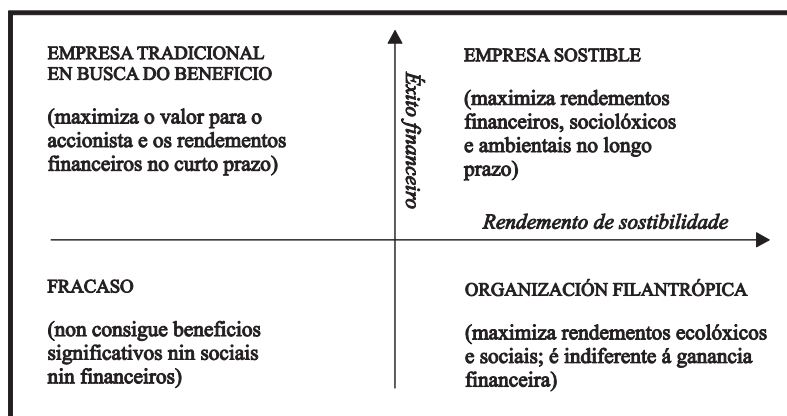
<sup>5</sup> Externalidades son todos aqueles impactos –positivos ou negativos– da empresa e da economía sobre a sociedade e o medio ambiente que non teñen reflexo na súa contabilidade.

que a xestión da RSE non supón necesariamente un custo adicional para as empresas, posto que estas poden innovar para ser socialmente responsables, incrementar a súa produtividade e expandir os seus mercados.

Así, pois, na actualidade reclámase unha nova empresa que na súa forma de actuar debe incluír dous novos principios: 1) pasar do criterio da rendibilidade á sostibilidade de resultados, e 2) pasar do criterio de valor para os accionistas á satisfacción de todos os *stakeholders*.

A figura 1 describe as tensións entre a función da empresa e a sostibilidade. Unha empresa realmente sostible pode obter á vez rendementos financeiros, sociais e ambientais. Outras empresas xeran beneficios sociais, pero non poden soste os seus beneficios financeiros, xurdindo a necesidade dun apoio económico externo (governos, ONG). A pregunta que continua sen resposta é ata que punto poden intercambiarse rendementos financeiros por rendementos sociais e ambientais.

**Figura 1.-** Relación entre o éxito financeiro e o rendemento social da empresa



FONTE: Klein (2003, p. 128).

Deste modo, hoxe asumimos que en realidade a competitividade das empresas está directamente relacionada co benestar das comunidades nas que se integran. Desde a perspectiva da resiliencia, a capacidade de renovarse, reorganizarse e resistir os cambios da contorna depende de lograr un adecuado equilibrio entre a empresa e a comunidade, xestionando as relacións cos *stakeholders* e incorporando a RSE na estratexia da organización.

Para entender en toda a súa amplitude como a RSE pode contribuír á resiliencia empresarial, debemos profundar na definición do concepto de RSE e na análise das súas diferentes dimensións, e coñecer de que maneira a súa integración na empresa afecta ao seu funcionamento, estrutura e desempeño. Dedicaremos a estas cuestións a seguinte sección.

#### 4. A RSE: DEFINIÇÃO, DIMENSÕES E IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO EMPRESARIAL

Os conceptos de sostibilidade, ética empresarial e responsabilidade social empresarial presentan límites semánticos imprecisos que xeraron bastante confusión e que requiren certa aclaración. Ademais, a RSE é un concepto amplo que precisa que se concreten as súas dimensións e os diversos intereses en xogo. Finalmente, é imprescindible entender como pode afectar ao desempeño da empresa para comprender como pode contribuír á creación de resiliencia na organización.

##### 4.1. O CONCEPTO DE RSE

As diversas definicións de RSE formuladas por diferentes organismos e institucións e desde diversos ámbitos –académico, gobernamental, empresarial– destacan a consideración da RSE como unha estratexia voluntaria, a súa vinculación cos intereses dos *stakeholders*, a incorporación de preocupacións sociais e ambientais á xestión empresarial e a súa relación coa ética. Desde os anos noventa, a responsabilidade social intégrase no discurso sobre a ética da empresa, e xorde o concepto de “empresa cidadá” ou “cidadanía corporativa”, que salienta a responsabilidade da empresa cara ao medio ambiente e á colaboración coa comunidade.

Pero os conceptos de RSE e ética empresarial, aínda que intimamente relacionados, non deben ser confundidos: a responsabilidade social depende das distintas expectativas que a sociedade ten cara ás organizacións nun momento dado, pero non implica necesariamente unha reflexión ou unha análise de carácter ético (Lozano, 1999). A RSE é, pois, un concepto relativo. Pola súa parte, a ética da empresa consiste en promover ou, cando menos, non obstaculizar o desenvolvemento das persoas que forman parte dela ou que se relacionan con ela (Argandoña, 1997). Ademais, Lozano *et al.* (2005, p. 32) advirten que “*no existe una responsabilidad social de la empresa, sino una dimensión social inherente a todas sus responsabilidades, del mismo modo que existe una dimensión económica en el ejercicio de todas sus responsabilidades*”.

Realizáronse múltiples propostas para concretar cales son as responsabilidades sociais da empresa. Unha das máis operativas é a de Carroll (1999), que entende que a RSE ten catro caras: a empresa debe ser rendible (responsabilidade económica ou cumprir coas súas obrigas económicas), debe obedecer a lei (responsabilidade legal ou cumprir coas súas obrigas legais), manter un comportamento ético (responsabilidade ética ou cumprir coas súas obrigas éticas) e devolverlle á sociedade parte do que esta lle entrega a través da filantropía ou acción social (responsabilidade filantrópica ou ser unha boa empresa cidadá). Estes catro estratos organízanse en forma de pirámide, en cuxa base se atopa a responsabilidade económica, sobre a que descansan todas as demais, e en cuxa cima se sitúa a responsabilidade filantrópica.

Como sinalan Lozano *et al.* (2005, p. 17), “*el debate sobre la RSE pone cada vez más de relieve que, en un mundo globalizado, no sólo compiten los productos y*

*servicios, sino también los modelos de empresa y de gestión –un aspecto que a menudo se olvida– y los modelos de país”.* Desde a perspectiva da empresa, a énfase sitúase na importancia de atopar un equilibrio entre as decisións económicas e os factores sociais e ambientais. Neste sentido, sostibilidade e responsabilidade social son conceptos interrelacionados que permanecen ambiguamente definidos, sendo necesario dotalos dunha definición precisa.

A sostibilidade constitúe o obxectivo que debe guiar a actividade económica (tanto no sector público coma no privado) e o comportamento da sociedade para garantir un crecemento económico sostible (o desenvolvemento sostible) que asegure o benestar das xeracións futuras. Pola súa parte, a RSE constitúe unha estratexia de xestión (empresarial) que debe estar presente na toma de decisións empresariais a todos os niveis para contribuír ao logro do obxectivo da sostibilidade, e que se fundamenta na consideración, no respecto e no compromiso cos intereses de toda a sociedade, buscando un consenso e unha aceptación xeneralizada da actividade das empresas a través de determinados instrumentos de comunicación e participación, entre os que se atopa o fomento do investimento e o consumo socialmente responsable, as memorias de sostibilidade, etc.

#### 4.2. DIMENSIÓNS DA RSE

Como xa mencionamos con anterioridade, a RSE implica de modo implícito unha extensión da *teoría da axencia* cara a outros *stakeholders* á parte dos accionistas. A empresa debe tomar en consideración os intereses de todos os *stakeholders* (táboa 2), o que complica a súa xestión.

**Táboa 2.-** Intereses dos *stakeholders*

STAKEHOLDERS	INTERESES NA EMPRESA
Accionistas	Información e transparencia Maximización do valor da acción e do dividendo
Entidades financeiras	Solvencia Liquidez
Administracións Públicas	Impostos –sobre o beneficio, IVE– Cumprimento coa lexislación
Clientes	Calidade Cumprimento de garantías Información e transparencia Atención e servizo posvenda
Empregados	Condições laborais xustas Salario adecuado ao esforzo Promoción e crecemento profesional Liberdade de asociación e dereitos de negociación Información e transparencia
Provedores/Distribuidores	Condições xustas nos contratos Colaboración
Medio ambiente	Racionalización dos consumos de recursos Redución de residuos, emisións e vertidos Utilización de enerxías limpas
Comunidades locais	Creación de emprego Integración e desenvolvemento rexional

FONTE: Elaboración propia.

Desde un punto de vista máis operativo, a RSE consta de dúas dimensións: unha interna á empresa e outra externa (táboa 3). Dentro da empresa, as prácticas socialmente responsables afectan fundamentalmente aos empregados e ao medio no que respecta a cuestións como a xestión dos recursos humanos, a saúde e seguridade no traballo, a xestión do cambio e a xestión dos recursos naturais empregados na produción. A dimensión externa recolle as relacións da empresa coas comunidades, cos socios comerciais, coas ONG, cos provedores, cos clientes e cos investidores, así como a consideración do respecto polos dereitos humanos e polas preocupacións ambientais globais.

**Táboa 3.-** Ámbitos de actuación nas dimensións interna e externa da RSE

DIMENSIÓN INTERNA			
Xestión de recursos humanos	Saúde e seguridade no traballo	Adaptación ao cambio	Ecología interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento en programas de formación permanente do persoal</li> <li>- Busca dunha maior diversidade dos recursos humanos</li> <li>- Consecución dun maior equilibrio entre traballo, familia e lecer</li> <li>- Garantía de igualdade de retribución e de perspectivas profesionais para as mulleres</li> <li>- Aplicación de prácticas responsables de contratación non discriminatorias para facilitar a contratación de persoas pertencentes a minorías étnicas, traballadores de maior idade, mulleres, desempregados de longa duración e persoas desfavorecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprobar de forma sistemática e periódica o cumprimento da lexislación nesta materia</li> <li>- Identificar os riscos potenciais e tomar accións preventivas</li> <li>- Involucrar aos traballadores, pois teñen un maior coñecemento dos problemas e das posibles solucións</li> <li>- Asegurarse de que todos no seu posto de traballo coñecen os procedementos aplicables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservar a moral e a motivación dos traballadores</li> <li>- Equilibrar e ter en conta os intereses e preocupacións de todos os afectados polos cambios</li> <li>- Fomentar a información e as consultas ás partes afectadas</li> <li>- Ofertar cursos de reciclaxe profesional aos traballadores en caso necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coñecer e cumprir a normativa ambiental aplicable</li> <li>- Xestionar o consumo de auga, electricidade, gas, materiais...</li> <li>- Reducir as emisións e residuos xestionando as fontes e seleccionando os recursos</li> <li>- Apostar pola reciclaxe dos residuos e dos produtos fabricados</li> <li>- Implicar a toda a organización no respecto á contorna</li> <li>- Impulsar a ecoeficiencia e o ecodeseño dos procesos produtivos e dos produtos e servizos</li> <li>- Implantar sistemas de xestión ambiental</li> </ul>
DIMENSIÓN EXTERNA			
Comunidades locais	Socios comerciais, provedores e consumidores	Desenvolvemento sostible	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento de impostos</li> <li>- Darlles preferencia aos provedores locais</li> <li>- Creación de emprego no ámbito local de influencia</li> <li>- Doazóns ou patrocinios a ONG, iniciativas sociais, deportivas, culturais, ambientais, de cooperación ao desenvolvemento</li> <li>- Voluntariado corporativo</li> <li>- Campañas de captación de fondos a favor de causas sociais ou ambientais da comunidade local ou global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coñecer o grao de satisfacción e fidelidade dos clientes, provedores e socios comerciais, fomentando unha comunicación fluída</li> <li>- Implantar principios éticos na política de compras a provedores e en materia de comercialización e publicidade, así como respectar os dereitos dos consumidores</li> <li>- Asinar acordos de colaboración con clientes e provedores para promover a mellora conxunta da súa RSE</li> <li>- Garantir a seguridade, trazabilidade e calidade das materias primas e do produto ou servizo final</li> <li>- Creación de asociacións que fomenten a RSE, especialmente nas pemes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar sobre os aspectos ambientais e sociais asociados ao produto e/ou servizo a producir ou prestar</li> <li>- Estender e compartir as boas prácticas ambientais e sociais ao longo de toda a cadea de valor, implicando a provedores e clientes</li> <li>- Adoptar códigos de conduta en materia de dereitos humanos, condicións laborais e xestión ambiental, e estendelos aos socios comerciais</li> <li>- Implicación en programas de cooperación internacional</li> </ul>	

FONTE: Elaboración propia.

Unha vez definido o concepto de RSE e coñecidos os diversos intereses que pretende equilibrar e as dimensións interna e externa a través das que se implanta na empresa, analizaremos o impacto da RSE sobre o seu funcionamento e desempeño.

#### 4.3. IMPACTO DA RSE SOBRE O DESEMPEÑO EMPRESARIAL

A integración da RSE na xestión empresarial pode provocar diversos impactos e consecuencias nas diferentes áreas e resultados da empresa, aínda que é obvio que a dirección e a intensidade deses impactos dependerá do tipo de RSE desenvolvida. As actuacións da RSE soen impactar directamente sobre o funcionamento e o desempeño da empresa en diversos niveis operativos –recursos humanos, vendas e marketing, operacións, xestión da cadea de provedores–, presentando unha especial relevancia a análise da súa relación co desempeño financeiro.

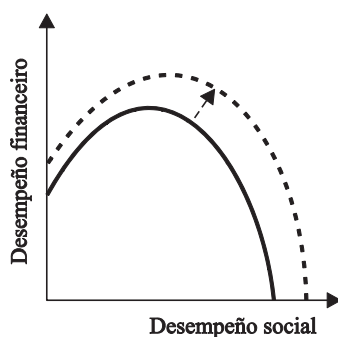
Na literatura financeira atopamos numerosas achegas que trataron de analizar o sentido e dirección desta relación, aínda que os resultados ata a data son pouco concluíntes. Polo que respecta ao sentido da relación entre a RSE e a creación de valor para o accionista, podemos identificar tres visións alternativas:

- 1) *Visión tradicional*: a relación entre o desempeño financeiro e o social presenta sempre un sentido negativo. Estímase que as medidas de compromiso social incrementarían os custos de produción e terían custos marxinais crecentes. Baixo esta perspectiva, o nivel óptimo de compromiso social sería o prescrito pola regulación.
- 2) *Visión revisionista*: defende unha relación uniformemente positiva entre o desempeño financeiro e o compromiso social, que implicaría que calquera incremento neste último melloraría o primeiro.
- 3) *Visión intermedia ou de síntese*: a relación entre o desempeño financeiro e o social toma a forma dunha curva a modo de “U” invertida cun punto óptimo no que se maximiza o resultado financeiro. Isto significa que os beneficios derivados da mellora no compromiso social aumentan para niveis baixos deste, ata alcanzar un punto a partir do cal a mellora vai acompañada dun empeoramento do desempeño financeiro. Esta relación explicaría-se ao considerar que os beneficios marxinais netos comezarán axiña a decrecer, xa que todos os xestores racionais comezarán investindo diñeiro nas actividades sociais que proporcionen o rendemento máis alto, de modo que co paso do tempo só quedarían alternativas de investimento con menor capacidade de xeración de rendementos positivos.

Esta curva en forma de “U” invertida representaría a mellor proposta posible para definir a relación entre o desempeño financeiro e o social, xa que permite a posibilidade de que se produzan situacións nas que a RSE sexa rendible. A curva reco-

Ile a existencia dun nivel óptimo de desempeño social para o cal se maximiza o desempeño financeiro. Significa isto que alcanzado ese nivel calquera mellora no primeiro non poderá mellorar o segundo? Podemos pensar que co paso do tempo o progreso tecnolóxico despraza a curva cara á dereita, de modo que para o mesmo nivel de desempeño social se pode alcanzar un rendemento financeiro superior, e mesmo o punto óptimo pode trasladarse cara a maiores niveis de desempeño social (figura 2).

**Figura 2.-** Visión da relación entre desempeño financeiro e social



FONTE: Elaboración propia.

Polo que respecta á dirección de causalidade entre o desempeño financeiro e a RSE, sinalouse que, por un lado, as empresas cun bo desempeño financeiro poderían dispoñer de recursos extraordinarios para a mellora do seu compromiso social, mentres que, por outro, as empresas que perseguen un alto desempeño social poden aforrar recursos e, polo tanto, reducir os custos.

En realidade, máis que intentar dirimir se a RSE é rendible, a cuestión debería ser cando é a RSE rendible, é dicir, baixo que circunstancias a RSE contribúe á competitividade, pois non todas as empresas poderán xerar unha vantaxe competitiva coa súa implantación. A forma en que cada empresa percibe e interpreta os elementos da súa contorna e a forma en que actúa fronte a eles poden exercer unha influencia significativa sobre o seu desempeño económico. E tamén sobre a súa RSE, de maneira que, máis que preguntarnos se a RSE é causa do desempeño económico ou viceversa, é necesario pensar que é a xestión empresarial a que causa un determinado desempeño ambiental, social e económico. Así, é preciso prestarlles atención ás actuacións ambientais e sociais concretas postas en práctica por unha empresa e aos seus efectos para interpretar adecuadamente o seu impacto económico.

Estas consideracións relaciónanse coa teoría dos recursos e capacidades empresariais (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). O aspecto esencial da incorporación dos

conceptos da dita teoría á RSE é a idea de que o rendemento social e o económico están relacionados debido a que un ou máis recursos e capacidades estratéxicos conducen a múltiples vantaxes competitivas. Deste modo, a literatura comezou a asociar diferentes capacidades á RSE. Así, as empresas obteñen vantaxes competitivas sostibles desenvolvendo estratexias de RSE proactivas sustentadas na posesión de determinados recursos e capacidades, que deben ser valiosos e non substituíbles, escasos e/ou específicos da empresa, e difíciles de imitar, destacando a cultura organizativa, a coordinación interfuncional e a influencia política, os activos tecnolóxicos, a actitude dos directivos, a aprendizaxe organizacional, a capacidade para a innovación continua e para a integración dos *stakeholders*, a integración da RSE no proceso de planificación e o aproveitamento das denominadas complementariedades. Hart (1995), coa súa visión da empresa baseada nos recursos naturais, considera que o reto da sostibilidade é un dos principais impulsores de novos recursos e capacidades estratéxicos, de maneira que os recursos que lle proporcionan á empresa unha vantaxe competitiva sostible deben favorecer o desenvolvemento sostible.

É tamén máis probable que as empresas que implantan prácticas proactivas de RSE vexan incrementadas a súa eficacia e a súa rendibilidade fronte ás que realizan unha xestión reactiva da RSE, actuando unha vez que se produciu un impacto ambiental ou social con consecuencias negativas.

Nos últimos anos insistiuse, ademais, na necesidade de que a RSE se implante nas empresas baixo unha perspectiva estratéxica. Nos seus primeiros anos de desenvolvemento moitas empresas confundiron o seu alcance co da chamada acción social ou voluntariado corporativo, ou distorsionaron o seu verdadeiro significado converténdoo nunha simple ferramenta de marketing. Porter e Kramer (2006, p. 13) afirman que a RSE debería contemplarse como “*un investimento no longo prazo na competitividade futura da empresa*”, e que calquera actuación en materia de RSE que se enmarque baixo unha estratexia concreta terá un maior potencial para lograr bos resultados –tanto sociais e ambientais coma financeiros– que se se trata dunha actuación illada ou desprovista de calquera carácter estratéxico. Neste sentido, comprobouse a existencia dunha relación positiva entre unha RSE estratéxica e o desempeño financeiro, que non se constata cando se consideran actuacións de RSE simplemente altruístas.

Hoxe xa non só debemos formularnos a conveniencia de adoptar un enfoque estratéxico ante a RSE, senón pensar na creación de valor compartido (Porter e Kramer, 2011), entendido como un proceso integral á rendibilidade da empresa e á súa posición competitiva, que se basea “*nos recursos e capacidades únicos das empresas para crear valor económico mediante a creación de valor social*” (Porter e Kramer, 2011, p. 16).

En calquera caso, e deixando a un lado o debate sobre cal é o sentido e dirección da relación entre a RSE e o desempeño financeiro e a súa necesaria vinculación coa estratexia empresarial e cun proceso de creación de valor compartido, re-

sulta interesante pensar, aínda que só sexa de modo intuitivo, nas diversas maneiras en que a RSE pode xerar un impacto positivo –directo ou indirecto– sobre o desempeño da empresa nas súas diversas áreas funcionais. Así, existe evidencia de que a RSE inflúe nos niveis de satisfacción, actuación e retención dos empregados. Pola súa parte, as actividades relacionadas co marketing ecolóxico e social poden atraer novos clientes e potenciar as vendas, entendéndose tamén como unha forma de diferenciar os produtos e de mellorar o apañamento operativo. No ámbito operativo, moitos sosteñen que un bo desempeño social pode desembocar en beneficios operativos, como a mellora da capacidade para innovar e desenvolver produtos alternativos ou a mellora na eficiencia na utilización e consumo de recursos. En relación coa xestión da cadea de provedores, o requirimento de estándares mínimos de desempeño ambiental e social, a colaboración entre empresas e a mellora da produtividade ao longo de toda a cadea de valor poden xerar beneficios adicionais.

Na táboa 4 preséntanse con maior detalle, e a modo de resumo, estes beneficios, distinguindo entre vantaxes de carácter interno –derivadas da dimensión interna da RSE– e vantaxes de carácter externo –asociadas á dimensión externa da RSE–.

**Táboa 4.** Vantaxes da RSE

VANTAXES INTERNAS	VANTAXES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento da fidelidade dos empregados á empresa</li> <li>- Mellora da motivación e da produtividade no traballo</li> <li>- Aumento da cualificación e das capacidades dos empregados</li> <li>- Maior implicación dos empregados na xestión empresarial</li> <li>- Diferenciación fronte á competencia e incremento dos ingresos</li> <li>- Fidelización de clientes e consumidores</li> <li>- Mellora da calidade de produtos e servizos</li> <li>- Maior potencial de innovación</li> <li>- Incremento da eficiencia dos procesos produtivos e aforro de custos</li> <li>- Maior capacidade de adaptación fronte aos cambios e de xestión das crises</li> <li>- Mellora da competitividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mellora da imaxe e da reputación</li> <li>- Maiores puntuacións en contratos coas Administracións Públicas</li> <li>- Obtención de subvencións ou de axudas e recoñecementos oficiais</li> <li>- Maior facilidade para cumprir coa normativa vixente</li> <li>- Reforzo das relacións coas comunidades locais</li> <li>- Fortalecemento do tecido económico e social local</li> <li>- Novas oportunidades de negocio</li> <li>- Redución do risco empresarial</li> <li>- Obtención de financiamento en mellores condicións</li> <li>- Mellora das relacións e condicións contractuais con provedores e distribuidores</li> <li>- Contribución positiva a un desenvolvemento sostible</li> </ul>

FONTE: Elaboración propia.

## 5. ANÁLISE DA RSE BAIXO A PERSPECTIVA DA RESILIENCIA

Baixo unha nova contorna na que os cambios se suceden a gran velocidade e están modificando as bases da competencia tradicional, e baixo un novo paradigma económico e empresarial que recoñece que a empresa debe crear valor para todos os seus *stakeholders*, os conceptos de RSE e de resiliencia adquiren entidade propia para configurar un novo tipo de empresa, máis social, máis dinámica e máis viva. As organizacións empresariais empezan a contemplarse como organismos vivos integrantes de ecosistemas complexos nos que resultan aplicables moitas das máis

elementais leis naturais, e nos que se fai imprescindible coñecer o alcance das súas interrelacións e xestionar a diversidade e a incerteza.

### 5.1. RELACIÓN ENTRE RSE E RESILIENCIA

A RSE experimentou unha notable evolución nos últimos anos, e está entrando nun proceso de madurez –especialmente no plano teórico– no que algunhas empresas pioneiras e proactivas comezaron a instalarse xa tamén na práctica. Tal e como recoñecen Castelló e Lozano (2009), a integración da RSE na empresa adoita realizarse e entenderse como un proceso incremental que comeza por considerar a RSE como un mecanismo de xestión do risco –especialmente do risco de reputación– que evoluciona para incorporar a RSE na estratexia empresarial e que culminaría na transformación da empresa nunha empresa cidadá que redefine o seu modelo de negocio en termos de responsabilidade compartida co resto da sociedade, establecendo relacións de *paternariado* cos diferentes axentes económicos e sociais para buscar de modo conxunto solucións aos problemas que impiden o logro dun desenvolvemento sostible a escala global. Este patrón é similar ao formulado por Porter e Kramer nas súas distintas contribucións, para pasar do altruísmo e da maquiaxe a unha RSE estratéxica (Porter e Kramer, 2006) e desde aquí a un proceso de creación de valor compartido (Porter e Kramer, 2011). Na mesma liña inscribíase a proposta de Visser (2010), que reclama o avance desde unha RSE 1.0 (lastrada pola súa orientación cara á xestión da reputación e dos esforzos por estandarizala) cara á RSE 2.0<sup>6</sup>, baseada na colaboración e na implicación dos *stakeholders* e nunha implantación proactiva, integrada coa estratexia empresarial, adaptada a cada empresa e orientada á creación de valor máis que á xestión do risco.

Desta maneira, a RSE estase convertendo nun instrumento de xestión do cambio e adaptación ás novas demandas da sociedade, integrándose cada vez máis na cerna dos propios negocios e buscando sinerxías na consecución de obxectivos económicos, sociais e ambientais. De aí que consideremos que o seu papel na consecución de organizacións resilientes é fundamental ou, cando menos, pode resultar moi facilitador.

Seguindo a O'Brien *et al.* (2009), o concepto de resiliencia lémbra-nos que as empresas non poden ser xestionadas de costas ao contexto ambiental e social no que desenvolven a súa actividade, pois a análise das interaccións entre a realidade económica da empresa e o seu contexto social e ambiental é necesaria para comprender o comportamento dun sistema económico, social e ecolóxico integrado.

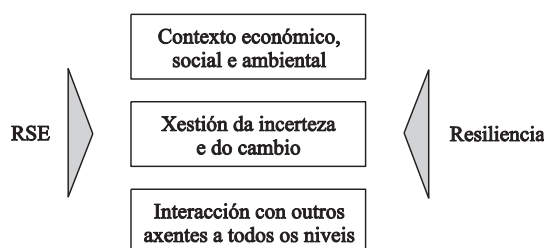
---

<sup>6</sup> Visser relaciona a evolución desde a RSE 1.0 cara á RSE 2.0 coa evolución da Web 1.0 á Web 2.0, pero non analiza as interrelacións entre a RSE e os novos servizos da Web 2.0. Recentemente comezou a utilizarse o concepto de RSE 2.0 exclusivamente neste sentido, para facer referencia á fonte de oportunidades e ameazas que fenómenos como o das redes sociais supoñen para a RSE. Queremos deixar claro que a proposta de Visser non se enmarca baixo esta nova interpretación.

Ademais, o enfoque da resiliencia axuda a ter presente que a incerteza e a sorpresa son atributos inherentes aos sistemas complexos, de maneira que os modelos de negocio construídos e probados en épocas de estabilidade deben estar preparados para afrontar esas sorpresas e os resultados da resolución da incerteza cando aquela estabilidade desaparece. Finalmente, o concepto de resiliencia lémbra-nos tamén que o cambio é un proceso complexo que non pode analizarse desde un único nivel, senón que debe abordarse tanto na súa dimensión local como na súa dimensión global, e considerar as interaccións que se producen entre os diferentes axentes económicos ao longo de cadeas verticais e horizontais.

Parece claro que a RSE contribúe a explicar e a configurar as bases de organizacións empresariais resilientes (figura 3), ao presentarse como unha estratexia de creación de valor compartido orientada á consecución dun desenvolvemento sostible nas tres dimensións: económica, ambiental e social. Así, a RSE axuda a considerar o logro simultáneo de obxectivos sociais, ambientais e económicos na xestión empresarial, a estar preparados para xestionar os conflitos de interese que poidan xurdir nestes ámbitos e, por extensión, as ameazas dunha contorna incerta, e a colaborar cos diversos grupos de interese en todos os niveis –local, global e dentro e fóra da organización– e ao longo de todos os elos da cadea de valor para crear valor compartido.

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



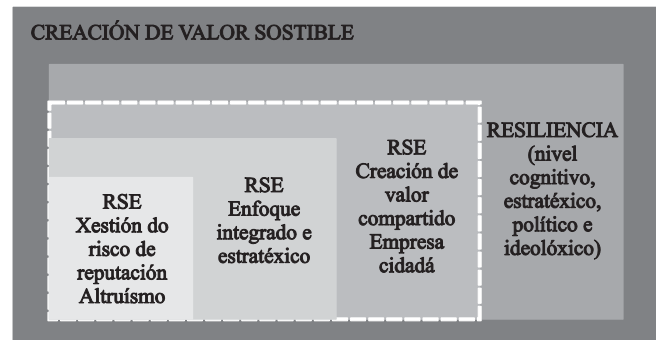
FONTE: Elaboración propia.

## 5.2. CREACIÓN DE VALOR SOSTIBLE MEDIANTE ESTRATEXIAS QUE INCORPOREN A RSE E A RESILIENCIA

Así e todo, nin a RSE implica de modo automático a consecución de organizacións resilientes, nin a resiliencia ten que conseguirse necesariamente a través da RSE. Cando ambos os dous conceptos coinciden na empresa, podemos afirmar que nos atopamos ante unha empresa sostible tanto en relación coa súa capacidade para perdurar no tempo como polo que respecta ao seu compromiso co desenvolvemento sostible. Isto lévanos a introducir un novo concepto: o de creación de valor sostible, que pretende levar aínda máis alá os conceptos de empresa cidadá e de creación de valor compartido. A creación de valor sostible só pode lo-

grarse mediante a integración da RSE e da resiliencia na estratexia empresarial (figura 4).

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



FONTE: Elaboración propia.

Definimos este concepto de valor sostenible baixo unha dobre perspectiva: por un lado, refírese a unha creación de valor que garante a perdurabilidade do dito valor no tempo e, por outro, a unha creación de valor que recolla un equilibrio adecuado entre intereses sociais, ambientais e económicos. Os compoñentes fundamentais desta definición son:

- *Creación de valor como obxectivo empresarial*: para os distintos axentes económicos e sociais o concepto de creación de valor ten as súas propias particularidades, pero en todos os casos identifícase co aumento da riqueza, ben en termos cuantitativos ou ben cualitativos. A economía neoclásica asume que os individuos actúan de cara a incrementar a súa propia riqueza. O enfoque moderno, porén, non asume que os seres humanos só estean motivados polo egoísmo ou pola ganancia material, senón que “(...) os individuos maximizan o seu benestar tal e como eles o conciben, sexan egoístas, altruístas, leais, rancorosos ou masoquistas” (Becker, 1993, p. 386), o que conduce a considerar as motivacións éticas que poden atoparse tras calquera decisión económica.
- *Sostibilidade*: tradicionalmente os sistemas de contabilidade aplicados para valorar a dita riqueza centráronse exclusivamente na medida e cuantificación de aspectos económicos, deixando a un lado a incorporación de aspectos ambientais e sociais. Así e todo, dado que a economía trata de asignar recursos escasos entre individuos e sociedades para satisfacer as súas necesidades, os aspectos económicos non poden separarse dos sociais e ambientais, podendo entender as actividades económicas como os medios a través dos que a sociedade transforma os recursos ambientais e as capacidades e competencias das persoas en procesos de produción, distribución e consumo. Deste modo, e en definitiva, a economía é o proceso a través do cal os seres humanos crean resultados sociais e ambientais.

- *RSE*: ademais, parece claro que a capacidade dos axentes económicos e sociais para xerar valor estará determinada polas súas relacións cos seus *stakeholders*, e que a consideración equilibrada dos intereses destes lles permitirá incrementar a eficiencia da súa adaptación ás demandas externas. Deste modo, podemos considerar que cada axente económico e social ten como fin crear valor para as súas múltiples partes interesadas, o que suscita a necesidade de comprender un complexo marco de relacións contractuais e de comportamentos individuais dos axentes.
- *Resiliencia*: unha vez enmarcado o obxectivo de creación de valor no contexto económico, social e ambiental da empresa, e sentada a necesidade de xestionar un complexo marco de relacións entre os diversos *stakeholders*, a creación de valor sostible require que a organización desenvolva a capacidade de desconfiar do seu propio éxito e retalo, de estar nunha permanente busca de alternativas para reorientar ou reinventar o seu modelo de negocio e de destinar os recursos necesarios á innovación e facilitar o seu desenvolvemento. Desta maneira, garantírase a perdurabilidade da creación de valor no tempo. De feito, os conceptos de desenvolvemento sostible e resiliencia están intimamente relacionados con esta idea da perdurabilidade: o concepto de desenvolvemento sostible pretende garantir que as xeracións futuras poidan lograr a satisfacción das súas necesidades na contorna económica e social que lles leguemos, e o concepto de resiliencia refírese á capacidade dunha empresa para renovarse de forma constante e así sobrevivir a quen se encargan da súa xestión e control no presente, para que, do mesmo modo, quen herden o legado poidan mantelo e transferilo ás xeracións futuras (Hamel e Välikangas, 2003).

En definitiva, a medida da creación de valor sostible recollerá a achega de cada axente económico e social ao incremento da súa propia riqueza e á dos seus *stakeholders*, incorporando na determinación desa riqueza aspectos económicos, sociais e ambientais. Esta creación de valor sostible require, ademais, que as organizacións empresariais posúan a capacidade de reinventarse e de adaptar os seus modelos de negocio e as súas estratexias cando as circunstancias da contorna cambian ou, mesmo, “antes de que a necesidade do cambio se faga desesperadamente obvia” (Hamel e Välikangas, 2003, p. 53).

Pasamos a analizar con máis detalle os principais compoñentes da creación de valor sostible: a creación de valor compartido e a resiliencia.

### 5.2.1. Creación de valor compartido

Entendemos a creación de valor compartido como unha fase avanzada na evolución da RSE que integra as anteriores (figura 4), baseadas no altruísmo, na filantropía e na xestión do risco de reputación e nunha xestión integrada e estratéxica da RSE, ao que se engade a preocupación por como utilizar os recursos e capacida-

des únicos da empresa para crear valor económico mediante a creación de valor social.

- *Altruísmo, filantropía e xestión do risco de reputación*: a empresa céntrase, en primeiro lugar, no cumprimento coa lei e adopta unha postura reactiva, entendendo que a RSE non ten nada que ver co seu negocio e que calquera acción desenvolvida neste ámbito será esencialmente altruísta ou filantrópica. A medida que percibe o cambio na contorna e detecta as maiores expectativas da sociedade en relación coa súa RSE, comeza a analizar as actuacións da RSE en función do seu custo e do seu impacto sobre a reputación da empresa. Este enfoque fai que nestas empresas se creen políticas e procesos orientados á redución do risco de reputación, que soen depender organicamente dos departamentos de calidade, de recursos humanos ou de comunicación.
- *Enfoque integrado e estratéxico da RSE*: en primeiro lugar, é necesario recoñecer que a RSE debe ser considerada como unha forma de investimento estratéxico (McWilliams *et al.*, 2006) na que é preciso definir que actuacións sociais e ambientais van ser desenvolvidas na empresa para facerlles fronte ás súas debilidades e ás ameazas da contorna, e aproveitar as súas fortalezas e as oportunidades desa mesma contorna. En último termo, trátase de converter a RSE nun instrumento máis ao servizo das empresas para crear e xestionar as súas vantaxes competitivas e garantir o mantemento da súa licenza para operar. Para Porter e Kramer (2006, p. 13) a RSE, polo tanto, debería contemplarse como “*un investimento no longo prazo na competitividade futura da empresa*”. Baixo este enfoque, as empresas comezan a crear departamentos específicos de RSE nas súas estruturas organizativas, integran a RSE na planificación, xestión e control da estratexia, buscan nela oportunidades para crear unha vantaxe competitiva e xestionan de forma explícita e sistemática as relacións cos *stakeholders*.
- *Creación de valor compartido*: a RSE debe integrarse en todas e cada unha das actividades que conforman a cadea de valor dun negocio, así como na análise do contexto competitivo no que se move a organización. Porter e Kramer (2011) recoñecen tres formas de crear valor social e económico de forma simultánea: redeseñando produtos e mercados, redefinindo a produtividade na cadea de valor e construíndo clusters industriais colaboradores nas diversas localizacións da empresa. A RSE baséase, baixo este enfoque, na innovación e na aprendizaxe en relación cos produtos, cos servizos, cos procesos, cos valores, coas actitudes e cos modelos de xestión (Castelló e Lozano, 2009), para crear valor económico mediante a creación de valor social.

A creación de valor compartido baséase en detectar necesidades sociais insatisfeitas en comunidades desfavorecidas, en países en desenvolvemento e mesmo nos países desenvolvidos, tendo en conta que esas oportunidades non son estáticas, senón que cambian constantemente a medida que evoluciona a tecnoloxía, que se desenvolven as economías e que se modifican as prioridades sociais. Implica, ade-

mais, buscar oportunidades ao longo de toda a cadea de valor para mellorar a produtividade e contribuír a un desenvolvemento sostible reducindo o uso de enerxía, redeseñando as redes loxísticas e reconsiderando os criterios de localización, limitando o consumo de recursos, xestionando o capital humano no seo da organización de modo socialmente responsable, establecendo relacións de colaboración con provedores e distribuidores para mellorar a súa competitividade e a súa achega á sostibilidade e estendendo ao cliente a responsabilidade de lograr un desenvolvemento sostible en colaboración coa empresa. Finalmente, Porter e Kramer (2011) destacan o potencial da creación de redes ou clusters locais de desenvolvemento para a mellora da produtividade, da competitividade e da innovación, na medida en que o éxito de calquera empresa depende do éxito do resto de organizacións e institucións do seu arredor.

Tamén cómpre destacar a relación que actualmente se percibe entre o concepto de goberno corporativo e o de RSE. Moitos dos escándalos e fracasos empresariais que se produciron nos últimos anos puxeron de manifesto que as malas prácticas de goberno corporativo terminan destruindo valor tanto para os accionistas como para o resto dos *stakeholders*, e poñendo en perigo a supervivencia da empresa ou causando a súa desaparición. Parece, por iso, obrigado que a estrutura de goberno corporativo da empresa inclúa mecanismos formais para controlar non só o desempeño económico, senón tamén o ambiental e social da entidade. Ademais, a creación de valor compartido require que a súa busca se formule desde o máis alto nivel da organización e que implique a todas as súas funcións e membros.

Baixo este enfoque da creación de valor compartido, a empresa pasa a ser axente do cambio, anticipándose ás novas necesidades e expectativas dos seus grupos de interese e promovendo os principios da sostibilidade nas súas propias operacións e no conxunto da sociedade. A empresa está, polo tanto, máis preto de converterse nunha organización resiliente.

### 5.2.2. Resiliencia

A RSE pode xerar unha empresa ben xestionada, pero non necesariamente a protexe de cometer erros ou de sufrir as consecuencias dos cambios na contorna. A resiliencia é a capacidade para integrar ou construír novas competencias e capacidades e reconfigurar as existentes –internas e externas–, que son esenciais para soste-lo éxito en mercados en constante evolución como os actuais e suxeitos a transformacións moitas veces turbulentas.

Unha organización resiliente aliña de forma efectiva a súa estratexia, operacións, sistemas de xestión, estrutura de goberno e capacidades de apoio á toma de decisións, de tal maneira que pode descubrir e adaptarse a riscos que cambian de modo constante, así como soportar as disrupcións que poidan producirse sobre os seus principais indutores de creación de valor e obter vantaxes competitivas sobre competidores menos capaces de adaptarse á nova contorna (Starr *et al.*, 2003).

Hamel e Välikangas (2003) e Välikangas (2004) identifican catro condicionantes estratéxicos que deben satisfacerse para conseguir organizacións resilientes:

- *Reto cognitivo*: a empresa debe reformularse os seus principios fundamentais e estar disposta a reinventar o seu modelo de negocio de forma constante, para o que debe promover unha perpetua busca de información desde múltiples fontes para enriquecer a súa visión e analizar como os cambios que se detectan ou que se constatan na contorna poden afectar ao seu éxito actual. A empresa debe ser consciente de que as estratexias que puideron resultar de éxito no pasado poden non manterse no futuro. As estratexias decaen por catro motivos: co tempo son replicadas por outras empresas, son suplantadas por outras estratexias mellores, esgótanse a medida que os mercados se saturan, ou son estranguladas polos propios consumidores e polo seu maior poder e capacidade de presión sobre as marxes.
- *Reto estratéxico*: a empresa debe xerar unha carteira de opcións, alternativas ou experimentos estratéxicos para substituír ou para darlle continuidade ás estratexias actuais. A resiliencia depende da variedade e da diversidade. A xestión da diversidade converteuse nun eixe fundamental no fomento da vantaxe competitiva para as empresas. Supón unha orientación estratéxica cara á creación dunha contorna de carácter incluínte que optimice a eficacia da xestión empresarial mediante a integración e o empoderamento de todas as persoas de dentro e de fóra da organización, asumindo que o diverso é un elemento absolutamente necesario nos modernos sistemas de xestión empresarial e fomentando a innovación constante e sen impedimentos.
- *Reto político*: a empresa debe reconsiderar o seu proceso de asignación dos recursos para asegurar que se dirixen non ás estratexias de éxito no pasado, senón ás que facilitarán o éxito no futuro. Isto require eliminar as rixideces nos procesos de asignación de recursos para permitir que mesmo aquelas alternativas estratéxicas máis afastadas do modelo tradicional de negocio da empresa poidan ter a oportunidade de demostrar a súa capacidade de crear valor e sustentar o éxito futuro da organización.
- *Reto ideolóxico*: para pasar do pensamento optimizador neoclásico ao da constante renovación. Buscar a optimización nun modelo de negocio que pouco a pouco vai perdendo relevancia é un erro. A estratexia tradicional de “*facer máis, mellor, máis rápido e máis barato*” (Hamel e Välikangas, 2003, p. 62) xa non é suficiente para soste o éxito empresarial. Imponse a busca dunha constante renovación, que debe converterse, ademais, nun acto reflexo, nun proceso automático e espontáneo de busca de novas oportunidades estratéxicas.

Finalmente, a resiliencia tamén garda unha estreita relación coa estrutura de goberno corporativo da empresa e co seu papel na súa xestión. Aínda que a maior parte do debate en torno ao goberno corporativo xirou arredor dos dereitos dos accionistas, hoxe recoñécese que as súas dimensións son moito máis amplas: implica si-

tuar a empresa no seu contexto social para permitir que ocupe unha posición duradeira na comunidade mediante un equilibrio de poderes. Así, o goberno corporativo debe entenderse hoxe en día referido a cuestións relacionadas con como é xestionada e controlada a empresa para crear valor para todos os seus *stakeholders*. De maneira xeral, poden distinguirse catro categorías:

- Desde o punto de vista dos accionistas, a empresa defínese exclusivamente como unha entidade económica e legal. O seu comportamento social estará supeditado desde esta perspectiva á creación de valor para o accionista. Trátase dunha categoría puramente interna.
- Desde o punto de vista dos *stakeholders* con intereses económicos na empresa (accionistas, clientes, empregados, provedores, distribuidores, gobernos), a empresa debe ser consciente das súas obrigas, baseadas en criterios legais e morais pero, sobre todo, en criterios de solidariedade económica (e de risco).
- Desde a perspectiva dos *stakeholders* sociais (medio ambiente, desempregados, inmigrantes, etc.), a sociedade espera que as empresas recoñezan as súas obrigas en ámbitos que claramente caen fóra do dominio das transaccións puramente económicas. Formúlase, porén, o dilema de ata onde debe chegar a empresa.
- Desde a perspectiva do cliente, a empresa débelle dar prioridade ás súas necesidades e centrarse no valor engadido dos seus produtos e servizos e en satisfacer as súas expectativas ao respecto de como desenvolva a súa actividade. Trátase dunha categoría eminentemente externa, e que podería considerarse unha subcategoría da anterior.

A resiliencia relaciónase cunha menor rixidez do proceso de toma de decisións do goberno corporativo e co emprego de mecanismos de control da actuación dos directivos que garanten a diversidade e flexibilidade na formulación da estratexia empresarial e na consideración dos intereses doutros *stakeholders* á parte dos accionistas, algo que se facilita a través da RSE. Comprobamos que o papel do goberno corporativo na consecución de organizacións resilientes é un novo nexos de unión entre os conceptos de resiliencia e RSE que debe ser explorado en maior profundidade.

### **5.2.3. As relacións cos *stakeholders* e as alianzas intersectoriais: peza clave na implantación da RSE e na xeración de resiliencia**

Finalmente, debemos analizar o papel que desenvolven as relacións cos *stakeholders* nas organizacións resilientes e socialmente responsables. A teoría do *stakeholder* baséase na crenza de que a capacidade dunha empresa para xerar valor sostible está determinada polas súas relacións cos *stakeholders*, e de que a consideración equilibrada dos seus intereses lles permitirá ás empresas incrementar a eficiencia da súa adaptación ás demandas externas (Freeman e Evan, 1990). Rappaport (1998, p. 7) suxire que “o destino no longo prazo dunha empresa depende

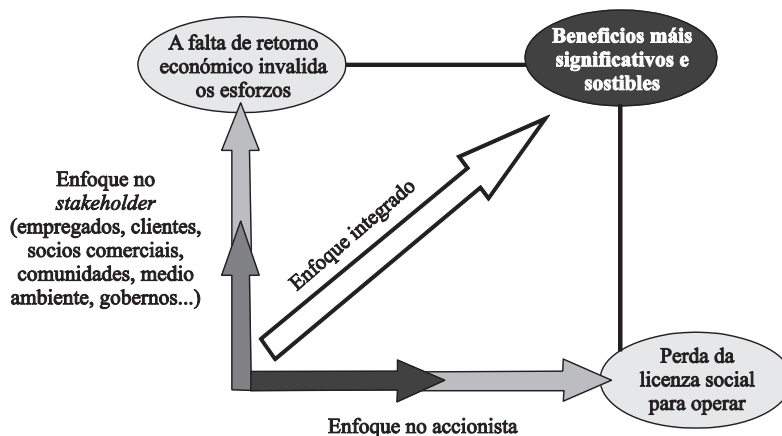
*dunha relación financeira con cada stakeholder que ten un interese nela*". Así pois, a xestión das relacións cos *stakeholders* non debe ser considerada como un esforzo extra-financeiro. Baixo este esquema, a empresa defínese como unha organización socioeconómica cuxo fin é crear valor para as súas múltiples partes interesadas.

Así, o obxectivo de creación de valor para o accionista debe ser adaptado para integrar a creación de valor para todos os *stakeholders* (Milgrom e Roberts, 1992), posto que por si só resulta incompatible coa teoría contractual e coa teoría de que a empresa constitúe un xogo cooperativo entre os diferentes *stakeholders* (Aoki, 1984).

Vos (2003) lembra que o debate sobre se o accionista debe seguir gozando dun estatus especial entre os *stakeholders* non está nin moito menos resolto. Entre as razóns que xustificarian a súa singularidade destaca o feito de que a súa ganancia ou perda potencial derivada da súa relación coa empresa é residual, determinada unha vez que o resto dos *stakeholders* recibiron a parte que lles corresponde. Ademais, os xestores empresariais posúen unha responsabilidade fiduciaria para cos accionistas, mentres que co resto dos *stakeholders* teñen unha responsabilidade moral (Goodpaster, 1998).

Laszlo (2003, 2008) propón un enfoque integrado para medir os resultados empresariais tanto en termos do valor creado para o accionista como en termos do valor creado para os *stakeholders*, os cales constitúen unha fonte potencial de valor e risco para a empresa. Centrarse exclusivamente nos *stakeholders* pode derivar nun mal desempeño financeiro que limite as posibilidades de supervivencia da empresa e que faga inútiles os esforzos realizados, mentres que o enfoque no accionista pode poñer en risco a súa licenza para operar. Un enfoque integrado posibilita, porén, a obtención de beneficios máis significativos e duradeiros (figura 5).

**Figura 5.-** Enfoque integrado do valor para o accionista e para o *stakeholder*



FONTE: Laszlo (2003, p. 115).

A xestión deste enfoque integrado non é en absoluto sinxela. A xestión dos *stakeholders* formula a necesidade de comprender un complexo marco de relacións contractuais e de comportamentos individuais dos axentes, e a visión do valor para o *stakeholder* require cuestionar a análise tradicional da creación de valor.

Por outro lado, as empresas deben ser conscientes de que os sistemas e estruturas que apoian o benestar social e a competitividade económica non operan de forma illada. Como reconece o Consello Mundial Empresarial para o Desenvolvemento Sostible no seu informe *Visión 2050: una nueva agenda para los negocios* (WBCSD, 2010), a natureza interconectada e interdependente destes elementos será cada vez máis importante, e o rango de asuntos que afrontar durante a transición a un futuro sostible traspasará fronteiras, sectores e industrias. Neste contexto, será necesario construír a nivel local, rexional, nacional e internacional complexas alianzas constituídas por diferentes axentes e áreas de especialización, procedentes do ámbito público, privado, civil e académico, que combinarán os mellores coñecementos, activos e capacidades de cada sector para abordar o reto de lograr un desenvolvemento sostible.

Estas alianzas facilitarán a creación de valor compartido pola súa maior capacidade para buscar e proporcionar melloras tanto económicas coma sociais, e tamén potenciarán a consecución de organizacións resilientes, pois permitirán ás empresas identificar e prepararse ante os riscos e os retos antes de que estes teñan un impacto, e canalizarán o acceso a unha maior cantidade de información e experiencias. Por exemplo, unha estreita colaboración co sector académico posibilitará integrar as novas tecnoloxías e ideas desenvolvidas por este novo proceso de busca constante de alternativas estratéxicas necesario nas empresas resilientes, e a colaboración co sector ONG facilitará a comprensión das necesidades da sociedade para buscar solucións coas que se cree valor compartido.

## 6. CONCLUSIÓNS

Identificamos diversas características da contorna na que se desenvolve a actividade económica baixo o vello paradigma aínda vixente (globalización, desintermediación, desregulación, privatización, liberalización, novas tecnoloxías da información e a comunicación, maior importancia dos activos intanxibles, escándalos financeiros e contables e, mesmo, a actual crise económica e financeira) que deron lugar á aparición de conceptos e prácticas relacionados co bo goberno corporativo, cos códigos éticos, coa responsabilidade social empresarial (RSE), coa empresa cidadá, coa tripla conta de resultados, coa teoría do *stakeholder*, coa sostibilidade e co desenvolvemento sostible.

A resiliencia aparece como un novo concepto que tamén cómpre ter en conta neste novo contexto, posto que a incerteza sobre a súa evolución e a velocidade e a violencia coa que se producen os cambios obriga ás empresas a desenvolver novas competencias e habilidades que lles axuden a renovarse e reorganizarse mesmo antes de que eses cambios se produzan.

Pola súa parte, a RSE experimentou unha evolución conceptual nos últimos anos, fundamentalmente no plano teórico pero tamén nalgúns empresas pioneiras e visionarias, que a achegou ao concepto de resiliencia, na medida en que enfoques como o da creación de valor compartido supoñen a integración do desenvolvemento sostible como obxectivo empresarial no corazón da estratexia da empresa e a necesidade de estender a busca da sostibilidade por toda a cadea de valor, consolidando o diálogo e a interacción cos diversos *stakeholders*, creando alianzas a través das que ampliar a base de información e coñecemento que a empresa emprega na toma de decisións de xestión e convertendo a empresa nun axente do cambio en lugar dunha vítima dese cambio.

Desde a perspectiva da resiliencia, a capacidade de renovarse, reorganizarse e resistir ou anticiparse aos cambios da contorna depende de lograr un adecuado equilibrio entre a empresa e a comunidade, xestionando as relacións cos *stakeholders* e incorporando a RSE na estratexia da organización.

Tanto a RSE como a resiliencia facilitan a comprensión por parte da empresa das interrelacións entre os sistemas sociais, ecolóxicos e económicos, da necesidade de xestionar a incerteza e anticiparse ao cambio, e da importancia de entender e xestionar as interaccións entre os seus diversos *stakeholders* a todos os niveis e nas distintas etapas da cadea de valor.

Mediante a combinación da RSE e da resiliencia, concibimos a posibilidade de xerar un novo tipo de empresa orientada á creación de valor sostible, entendido como un valor que perdura no tempo e que supón a creación simultánea de valor económico e social para todos os grupos de interese. Para lograr este novo obxectivo, a empresa debe desenvolver novas competencias e habilidades, integrar aos diversos *stakeholders* na xestión e construír alianzas con todos os sectores da sociedade, buscar a sostibilidade ao longo de toda a cadea de valor, e afrontar a modificación dos seus principios, cultura e estrutura de goberno corporativo para orientar a súa estratexia cara á creación de valor compartido e de resiliencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AOKI, M. (1984): *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- ARGANDOÑA, A. (1997): “¿Qué es lo que diferencia a una empresa ética?”, en A. Cortina [dir.]: *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, pp. 167-182. Madrid: Fundación Argentaria/Visor.
- ARGANDOÑA, A. (2009): *Can Corporate Social Responsibility Help US Understand the Credit Crisis?* (Working Paper, WP-790). Pamplona: University of Navarra, IESE Business School.
- BARNEY, J.B. (2000): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BECKER, G.S. (1993): “Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behaviour”, *Journal of Political Economy*, 101 (3), pp. 385-409.

- CARROLL, A.B. (1979): "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1998): "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, 100 (1), pp. 1-7.
- CARROLL, A.B. (1999): "Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society*, 38 (3), pp. 268-295.
- CASTELLÓ, I.; LOZANO, J.M. (2009): *De la gestión del riesgo a la empresa ciudadana: los estadios de evolución de la RSE*. (Documentos del Instituto de Innovación Social de ESADE). Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- CASTELLS, M. (1997): *The Information Age: Economy, Society and Culture*, v. II: "The Power of Identity". Oxford: Blackwell.
- COMUNICARSE (2011): "Las novedades que traerá la nueva comunicación sobre RSE de la Comisión Europea", *Comunicación de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial* ([http://comunicarseweb.com.ar/?Las\\_novedades\\_que\\_trae\\_la\\_nueva\\_Comunicacion\\_Europea\\_sobre\\_RSE&page=ampliada&id=1028&\\_s=&\\_page=Inicio](http://comunicarseweb.com.ar/?Las_novedades_que_trae_la_nueva_Comunicacion_Europea_sobre_RSE&page=ampliada&id=1028&_s=&_page=Inicio)).
- CUERVO GARCÍA, J.A. (2005): "La maximización del valor para el accionista versus la responsabilidad social corporativa. ¿Compatibilidad?", *Economistas*, 23 (106), pp. 13-21.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): "El porqué de la responsabilidad social corporativa", *Boletín Económico del ICE*, 2813, pp. 45-58.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M.; VALOR MARTÍNEZ, C.; SANMARTÍN SERRANO, S.; BOTIJA BUIZA, M. (2002): *La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España*. Madrid: UNED.
- FIKSEL, J. (2006): "Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach", *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 2 (2), pp. 14-21.
- FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- FREEMAN, R.E.; EVAN, W.M. (1990): "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioural Economics*, 19 (4), pp. 337-359.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase Profits", *The New York Times Magazine* (13/09/70), pp. 32-34, 122-126.
- FRIEDMAN, T. (2000): *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Random House.
- GARCÍA MARZÁ, D. (2003): "Ética empresarial: un marco ético para la responsabilidad social empresarial", en G. Schar [coord.]: *La empresa socialmente responsable, ética y empresa*, pp. 21-53. Madrid: Cideal.
- GÓMEZ BEZARES, F. (2001): *Ética, economía y finanzas*. Logroño: Gobierno de La Rioja.
- GOODPASTER, K.E. (1998): "Business Ethics and Stakeholder Analysis", en M.B.E. Clarkson [ed.]: *The Corporation and its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*, pp. 103-123. Toronto: University of Toronto Press.
- GREEN, K.; MORTON, B.; NEW, S. (2000): "Greening Organizations", *Business and Society*, 13 (2), pp. 206-225.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. (2003): "The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, 81 (9), pp. 52-63.
- HART, S.L. (1995): "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 986-1014.
- LASZLO, C. (2003): *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Washington, D.C.: Island Press.
- LASZLO, C. (2008): *Sustainable Value. How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Sheffield, UK: Greenleaf.

- LOZANO, J.M. (1999): *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- LOZANO, J.M.; ALBAREDA, L.; YSA, T.; ROSCHER, H.; MARCUCCIO, M. (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica.
- LYDENBERG, S. (2005): "Social and Environmental Data as New Tools", *The Journal of Investing*, 14 (3), pp. 40-47.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.S.; WRIGHT, P.M. (2006): "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18.
- MELLE HERNÁNDEZ, M. (1999): "El gobierno de las empresas cotizadas: Código de Buen Gobierno y Reglamento tipo del Consejo de Administración", *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 282-289.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MONKS, R.A.G. (2001): *The New Global Investors. How Shareowners Can Unlock Sustainable Prosperity Worldwide*. Oxford: Capstone.
- O'BRIEN, K.; HAYWARD, B.; BERKES, F. (2009): "Rethinking Social Contracts: Building Resilience in a Changing Climate", *Ecology and Society*, 14 (2), art. 12. (<http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art12/>).
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2011): "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. (2006): "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84 (12), pp. 78-92.
- RAPPAPORT, A. (1998): *Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors*. New York: The Free Press.
- SOROS, G. (2000): *The Open Society: Reforming Global Capitalism*. New York: Public Affairs Press.
- STARR, R.; NEWFROCK, J.; DELUREY, M. (2003): "Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy", *Strategy+Business*, 30. ([www.strategy-business.com/article/8375](http://www.strategy-business.com/article/8375)).
- VISSER, W. (2010): "The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility", en M. Pohl e N. Tolhurst [ed.]: *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, pp. 311-328. London: Wiley.
- VOS, J.F.J. (2003): "Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (3), pp. 141-152.
- WBCSD (2010): *Visión 2050: una nueva agenda para los negocios*. Suíza: World Business Council for Sustainable Development.
- WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WHITE, A.L. (2007): "Is It Time to Rewrite the Social Contract?", *Business for Social Responsibility, Occasional Paper*. ([http://www.tellus.org/publications/files/BSR\\_AW\\_Social-Contract.pdf](http://www.tellus.org/publications/files/BSR_AW_Social-Contract.pdf)).
- ZADEK, S. (2001): *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Earthscan.