



Volumen I, Noviembre de 2003

¿Debería ser la empresa socialmente responsable? Síntesis de los '70 a los '90

Luisa Montuschi

Pág. 4

Como usar la PNL para ser mas efectivo en sus objetivos

Juan Valledor Duco

Pág. 10

Elementos de la práctica de negociación aplicados a casos de secuestros

María Rita Barberis y Francisco Palacios

Pág. 15

Productividad empresarial en Argentina: Conclusiones del Congreso 2003

Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi

Pág. 19



¿DEBERÍA LA EMPRESA SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

SÍNTESIS DE LOS '70 A LOS '90

Luisa Montuschi

It was early in the morning before the sun rose, which gave them time to climb the treacherous slope to the pass at 18,000 feet before the ice steps melted. They were also concerned about their stamina and altitude sickness, and felt the need to press on. Into the chance collection of climbers on that Himalayan slope an ethical dilemma arose in the guise of an unconscious, almost naked sadhu, an Indian holy man. Each climber gave the sadhu help but none made sure he would be safe. Should somebody have stopped to help the sadhu to safety? Would it have done any good? Was the group responsible? Since leaving the sadhu on the mountain slope, the author, who was one of the climbers, has pondered these issues. He sees many parallels for business people as they face ethical decisions at work.

“...Despite my arguments, I felt and I continue to feel guilt about the sadhu. I had literally walked through a classic moral dilemma without full thinking through the consequences. My excuses for my actions include a high adrenaline flow, a superordinate goal, and the once-in-a-lifetime opportunity-factors in the usual corporate situation, especially when one is under stress.

...Real moral dilemmas are ambiguous, and many of us hike right through them, unaware that they exist. When usually after the fact, someone makes an issue of them, we tend to resent his or her bringing it up...The word “ethics” turns off many and confuses more. Yet the notions of shared values and an agreed-on process for dealing with adversity and change -what many people mean when they talk about corporate culture- seem to be at the heart of the ethical issue. People who are in touch with their own core belief and the beliefs of others and are sustained by them can be more comfortable living on the cutting edge. At times, taking a tough line or a decisive stand in a muddle of ambiguity is the only ethical thing to do. If a manager is indecisive and spend time trying to figure out the “good” thing to do, the enterprise may be lost. Business ethics, then, has to do with authenticity and integrity of the enterprise. To be ethical is to follow the business as well as the cultural goals of the corporation, its owners, its employees, and its customers. Those who cannot serve the corporate vision are not authentic business people and, therefore, are not ethical in the business sense...What is the nature of our responsibility if we consider ourselves to be ethical persons? Perhaps it is to change the values of the group so that it can, with all its resources, take the other road.”

From “The Parable of the Sadhu” by Bowen H. McCoy

En un conocido, controvertido y muy citado artículo de 1970 Milton Friedman, más tarde Premio Nobel de Economía, planteó con toda claridad cuáles, a su entender, debían ser los intereses de las corporaciones que sus agentes deberían defender¹. Friedman plantea una pregunta aproximadamente en los siguientes términos: “¿Los ejecutivos de una corporación pueden estar justificados en defender la idea de la responsabilidad social de la empresa de la cual son agentes?”. Y, obviamente, su respuesta es rotundamente negativa. De acuerdo con lo enunciado por Friedman los hombres de negocios que pretendieran defender la idea de una responsabilidad social de sus empresas serían “*unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a*

free society” y, añade, estarían “*preaching pure and unadulterated socialism*”².

Por otra parte, formula una versión bastante fuerte del argumento del agente leal³ al sostener que los directivos de una corporación son empleados de sus accionistas y, como tales, tienen una responsabilidad directa hacia los mismos. Esta responsabilidad radica en conducir el negocio de acuerdo con sus deseos que, en general, consistirían en ganar tanto dinero como fuera posible. Sin embargo, en este punto Friedman concede que cumplir con los deseos de los accionistas no sería la única responsabilidad

¹ Cf. Friedman, M., “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.

² Cf. Friedman, M., *Op.Cit.*, 1970. Hay también que tener en cuenta que, dada la revista en que fue publicado el artículo, su extensión y el público al cual se suponía dirigido, Friedman, sin duda, sólo debe haber pretendido que el artículo fuera de divulgación y no que se convirtiera en la suerte de Biblia en que sus seguidores lo han convertido.

³ El argumento del agente leal sostiene que el empleado debe servir los intereses de su empleador como el mismo lo haría y, puesto que éste los serviría de un modo totalmente egoísta, el agente leal debe servir al empleador de modo totalmente egoísta. Cf. Michalos, A.C., “The Loyal Agent’s Argument”, en Beauchamp, T.L. y Bowie, N.E., (eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, 1988.

de los dirigentes pues también deben actuar de conformidad con *“the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom”*. De modo que, por lo menos, existe una referencia a cuestiones éticas.

Las cosas que los directivos no deberían hacer son de variada índole, lo cual vuelve bastante indefinido el concepto de responsabilidad o responsabilidad social al cual Friedman se está refiriendo. Tanto habla de gastos para reducir la contaminación, o de no subir los precios de sus productos para contribuir al objetivo de control de la inflación, o tomar desempleados de largo plazo, en vez de personal mejor calificado, para contribuir al objetivo social de lucha contra la pobreza. El rasgo común a todas estas acciones sería que el dirigente, en contra de los intereses de los accionistas, estaría gastando su dinero y reduciendo así sus dividendos. Esto equivaldría a imponerles un impuesto, por un lado, al tiempo que estarían también decidiendo como el mismo habría de gastarse. Y de este modo estarían usurpando funciones que corresponden al gobierno, en su faz ejecutiva o legislativa, sin estar realmente capacitados para ello. Y esto, según entiende, resultaría subversivo para una sociedad libre.

LOS DISTINTOS ENFOQUES

Las propuestas de Friedman predominaron por casi dos décadas en el pensamiento de los dirigentes de empresas y en la mayoría de los escritos de los economistas académicos. Sin embargo, pocos años después de la publicación de dicho artículo, Kenneth Arrow, quien luego también obtendría el Premio Nobel, rechaza, en otro trabajo, el argumento de Friedman respecto de que la única responsabilidad social de las empresas debería ser maximizar beneficios puesto que el mismo sólo tendría alguna validez en el caso de mercados competitivos⁴. En mercados imperfectos, sobre todo en el caso de

monopolios, no existe justificación social para la maximización de beneficios. Además, la distribución del ingreso resultante de una maximización de beneficios irrestricta sería muy desigual y falta de equidad. Y este comportamiento tendería a apartar de la sociedad toda motivación de tipo altruista, que puede ser tan legítima como la motivación egoísta. Pero Arrow señala que, aun en el caso que los problemas anteriores fueran dejados de lado, no podrían ignorarse dos categorías de efectos cuya presencia implicaría que la regla de maximización de beneficios resulta socialmente ineficiente. El primer caso se daría ante la presencia de externalidades negativas producidas por la contaminación y por la congestión⁵. El segundo caso se presentaría cuando existen desniveles de conocimientos, o información asimétrica, entre el vendedor y el comprador en el mercado⁶. En ambas situaciones Arrow señala que resulta deseable la presencia de cierta idea de responsabilidad social, sea ella “ética, moral o legal”. Dado que entiende que dicha idea no habrá de surgir por sí misma considera conveniente institucionalizar dicha responsabilidad social a través de regulaciones, impuestos, normas legales o códigos de ética.

En el trabajo de Arrow ya están presentes los fundamentos del concepto de “responsabilidad social de las empresas” (RSE) que tan amplia difusión ha tenido a partir de la década del noventa. Pero, casi simultáneo con el artículo de Friedman, también había aparecido un trabajo de Melvin Anshen⁷ quien sostenía que existe un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad. De acuerdo con el mismo la sociedad establece las normas que estructuran los objetivos y responsabilidades de las empresas de conformidad con los intereses sociales prevaecientes. Si en el pasado estos intereses se centraban en el logro de un rápido crecimiento

.....Kenneth Arrow, quien luego también obtendría el Premio Nobel, rechaza, en otro trabajo, el argumento de Friedman respecto de que la única responsabilidad social de las empresas debería ser maximizar beneficios puesto que el mismo sólo tendría alguna validez en el caso de mercados competitivos.

⁴ Cf. Arrow, K. J., ‘Social Responsibility and Economic Efficiency’, *Public Policy*, Vol. 21, Summer 1973.

⁵ Estos son los dos ejemplos que presenta Arrow, aunque bien señala que pueden darse muchos otros.

⁶ Ya que no se cumpliría el supuesto de información perfecta del comprador.

⁷ Cf. Anshen, M., ‘Changing the Social Contract: A Role for Business’, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 5, Noviembre-Diciembre 1970.

económico⁸, visto como fuente de todo progreso, en el presente tales intereses se orientarían más hacia mejoras en la calidad de vida y en la preservación del medio ambiente. En este caso ya no resultaría adecuado manejarse con los costos privados cargando a la comunidad con los costos sociales. De este modo debería producirse una modificación del contrato social implícito que se manifestase, entre otras cosas, en una internalización de los costos sociales que deberán jugar un rol de importancia en los análisis de costo beneficio que realicen las empresas.

Pocos años más tarde el profesor Keith Davis sostuvo que “la responsabilidad social se deriva del poder social” que detentan las corporaciones que con sus acciones están afectando los intereses de otros sectores de la sociedad⁹. En consecuencia, la responsabilidad social significa que el responsable de tomar decisiones corporativas no sólo debe servir los intereses propios de la empresa sino que también debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que opera.

A pesar de estos interesantes aportes, el debate pareció quedar restringido al ámbito académico y las propuestas de Friedman siguieron predominando en el mundo de los negocios. Es en los ochenta cuando surge con fuerza una muy influyente propuesta de un punto de vista ampliado de la responsabilidad corporativa hacia los llamados *stakeholders*¹⁰. Los análisis derivados del mismo proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en los noventa del concepto de RSE ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas.

Los análisis proveyeron un sólido fundamento para el resurgimiento en los noventa del concepto de RSE ahora ya no restringido a la sola consideración del mundo académico sino planteado como parte de la estrategia competitiva de las empresas

EL SIGNIFICADO DE RSE

El significado más aceptado de la RSE se refiere al “logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente”. La Comisión de las Comunidades Europeas la ha definido como el concepto de acuerdo con el cual “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”¹¹.

De acuerdo con Ferrell, Fraedrich y Ferrell¹² el concepto de RSE no debe ser confundido con el de ética en los negocios. Mientras ésta se ocupa de definir los principios y estándares que deben guiar el comportamiento en los negocios, la responsabilidad social se refiere a la obligación de la empresa de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los *stakeholders*. Estos autores distinguen cuatro componentes de la responsabilidad social.

El primer componente,

fundamental para toda actividad empresaria, es la responsabilidad legal, que conlleva el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones del gobierno¹³. Es mediante el sistema legal que la sociedad obliga a las empresas a seguir una conducta aceptable.

El segundo componente corresponde a la responsabilidad ética, que obliga a las empresas a cumplir con un comportamiento aceptable hacia los *stakeholders*. Es decir, hacer lo correcto, lo justo y lo equitativo más allá de lo que la ley requiere. En este sentido puede verse a la legislación como a la porción de ética que está codificada. Y la responsabilidad ética correspondería a aquellas acciones que, a pesar de sus evidentes connotaciones morales, aún no se han convertido en obligaciones legales por no contar con el aval de la mayoría de la población o del grupo que detenta el poder.

⁸ La maximización del beneficio apuntaría justamente a tal objetivo.

⁹ Cf. Davis, K., ‘Five Propositions for Social Responsibility’, *Business Horizons*, Vol. 18, junio 1975.

¹⁰ Cf. Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984. No existe un término equivalente al de *stakeholder* en castellano y su significado de “todos aquellos involucrados o con intereses en el negocio” no queda bien reflejado en el término “interlocutores” que aparece en publicaciones internacionales.

¹¹ Cf. Comisión de las Comunidades Europeas, **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**, Bruselas, 18 julio 2001.

¹² Cf. Ferrell, O.C., Fraedrich, J., y Ferrell, L., **Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Co., Boston, 2000.

¹³ Entre otras la regulación de la competencia, la protección de los consumidores, la protección del ambiente, la equidad y seguridad en el empleo.

El tercer componente se refiere a la responsabilidad económica y se relaciona con la forma en que están distribuidos dentro de la sociedad los recursos para la producción de bienes y servicios a fin de maximizar la riqueza de los *stakeholders*, que incluyen, por supuesto, los *shareholders*. Caen dentro de este concepto las cuestiones referidas a la regulación de la competencia, la protección del ambiente, la protección de los consumidores así como todos los problemas vinculados con el mundo del trabajo

El cuarto componente corresponde a la responsabilidad filantrópica que se refiere a las contribuciones de las empresas a la calidad de vida y al bienestar de la comunidad en la que operan. Este tipo de responsabilidad corresponde a aquellas conductas y actividades que la sociedad aprueba y desea. Actividades de beneficencia y voluntariado corresponden a este tipo de responsabilidad.

Otro análisis, con algunas coincidencias con el anterior, es el que realiza De George¹⁴. De algún modo De George también sostiene que la sociedad tiene cierta forma de contrato social implícito con las empresas a las cuales presenta una serie de demandas a cambio de permitirles operar. Señala la ambigüedad que el término responsabilidad social tiene pues tanto suele ser utilizado para designar a la empresa que cumple sus obligaciones legales, como a aquella que toma parte activa en causas y reformas sociales, y también a la que participa en la vida política y cívica de la sociedad. La sociedad presenta a las empresas una serie de demandas como su contrapartida en el contrato social. Estas demandas se corresponden de algún modo con los componentes de la responsabilidad social vistos más arriba. Estas demandas de la sociedad pueden ser vistas como obligaciones por parte de las empresas. Así habrá demandas morales que se derivan de las leyes morales, como no dañar, no robar y tratar a la gente como fines. Estas son también obligaciones sociales pues son

demandadas por una sociedad moral. Demandas legales son las obligaciones legales incluidas en la legislación, que también son sociales, y las demandas sociales propiamente dichas que pueden no ser ni legales ni morales¹⁵. Muchas veces estas demandas se superponen y no queda claro lo que realmente constituye una obligación social de la empresa. Claramente lo son las demandas legales y morales. Pero existen dudas respecto de otras demandas sociales. Pero debe destacarse que las demandas morales deben tener precedencia respecto de las restantes y tienen, además, vigencia más allá de las fronteras nacionales.

Otros autores han enfatizado el hecho, indudablemente relevante, de los procesos de globalización que han sido factores importantes para explicar el reciente énfasis en las demandas para una mayor responsabilidad social de las empresas. Los avances en las tecnologías de la comunicación y el surgimiento de una economía basada en el conocimiento¹⁶ han originado cambios en los modelos de negocios y en el gobierno corporativo y han creado un firme interés en las respuestas de la comunidad y en la sostenibilidad del ambiente.

PERSPECTIVAS EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

También se han señalado tres nuevas perspectivas en materia de responsabilidad social de las empresas¹⁷. La primera se refiere a la creciente importancia que ha adquirido el “capital de reputación” para capturar y retener mercados. En este sentido la RSE sería una nueva estrategia de negocios. La segunda perspectiva es la eco-social que se basa en el reconocimiento del hecho de que la estabilidad y

¹⁴ Cf. De George, R.T., **Business Ethics**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999.

¹⁵ Como, por ejemplo, requerir que los directorios estén integrados por una mayoría de miembros externos.

¹⁶ Cf. Montuschi, L., “El conocimiento tácito y el conocimiento codificado en la economía basada en el conocimiento”, **Anales 2002 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas**, Buenos Aires, 2003.

¹⁷ Cf. Samuel, J. Y Saarir A., “Corporate Social Responsibility. Background and Perspectives”, <infochangeindia.org/CorporatesrIbp.jsp>

sostenibilidad del ambiente son prerequisites para poder sostener el mercado en el largo plazo y la RSE representaría tanto un valor como una estrategia. Un valor porque enfatiza el hecho de que tanto las empresas como los mercados deben tender al mayor bienestar de la sociedad y una estrategia porque ayuda a disminuir las tensiones sociales y a facilitar la actividad en los mercados. Con estos fines presentes es claro que resultaría imposible limitarse a la mera maximización de beneficios. Dentro de este enfoque se considera que el objetivo debe ser la “optimización de los beneficios” más que la “maximización de los beneficios”. En consecuencia, se desplaza la responsabilidad de los shareholders a una responsabilidad hacia los stakeholders¹⁸.

Finalmente la tercera es una perspectiva de RSE basada en los derechos que tienen los *stakeholders*, que incluyen a los *shareholders*, de conocer acerca de las corporaciones y sus negocios. Es cierto que las empresas son privadas pero su supervivencia depende de los consumidores que compran sus productos, de los trabajadores que los producen y de los inversores que facilitan el capital para ello. Y, también habría que añadir, de la sociedad que permite las reglas y estructuras para que todo ello sea posible.

Existen ciertas diferencias en la forma de implementar la RSE entre los Estados Unidos y Europa. En Estados Unidos estaría definida principalmente en términos del modelo filantrópico y en Europa se referiría más a hacer negocios en forma socialmente responsable. En este último caso la responsabilidad social formaría parte del proceso de creación de riqueza y, en tal sentido, parecería ser más sostenible que en el caso de los Estados Unidos.

¹⁸ Las empresas comienzan a reconocer que la economía es un “*open subsystem of the earth’s ecosystem, which is finite, non-growing and materially closed*”. Cf. Daily, H.E., “Sustainable Growth? No thank you”, en Mander, J. Y Goldsmith, E., (eds) **The Case of the Global Economy**, Sierra Book Club, 1996.

Hay una creciente evidencia respecto de empresas que están implementando en sus operaciones el concepto de RSE. Y hay una demanda, también creciente, de los *stakeholders* hacia las empresas para que muestren un mayor compromiso con un comportamiento ético y socialmente responsable. Esto, en parte, aparece como una respuesta a los recientes escándalos corporativos. Sin embargo, también es cierto que muchas empresas que han tenido en sus operaciones un desempeño socialmente responsable y con elevados niveles éticos, han demostrado que también bajo esos términos pueden realizarse buenos negocios¹⁹.

RSE EN ARGENTINA

En la actualidad la cuestión de la RSE también ha adquirido una sorprendente vigencia en la Argentina, sobre todo a partir de la crisis económica del año 2001-2002 que ha incrementado los niveles de desempleo, pobreza e indigencia de modo inusual. Este nuevo interés podría centrarse en la búsqueda de estrategias e instrumentos aptos para compensar, al menos en forma parcial, el impacto negativo de la situación económica sobre distintos sectores de la sociedad. Acompañando ese interés han aparecido un conjunto de estudios en ámbitos académicos centrados específicamente en esa problemática²⁰.

¹⁹ Esto puede corroborarse analizando la lista y fundamentos de los 100 mejores ciudadanos corporativos en www.business-ethics.com/100best.htm o considerando los casos que se presentan en www.bsr.org. Por supuesto, los ejemplos no se agotan en los presentados.

²⁰ En primer lugar puede citarse el trabajo de Paladino M. y Mohan, A., “Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”, **Documento de Investigación de IAE-Universidad Austral**, junio 2002. En el año 2003 aparecieron dos trabajos realizados en IDEA y uno en el Foro Ecueménico Social. Cf. Sturzenegger, A., Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G., “Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”, Foro Ecueménico Social, Buenos Aires, mayo 2003; González García, I., López Mato, L.V. y Sylvester, R.G., “Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuesta sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y

Una conclusión general que puede derivarse de dichos trabajos es que aún no existe una arraigada conciencia de la RSE entre el empresariado argentino, y entre la población en general, aunque aparece claro que los funcionarios de las empresas tienen un conocimiento bastante avanzado del concepto. Si bien se acepta que en el presente hay un creciente interés en actividades vinculadas con la sociedad y con los *stakeholders*, en los hechos muchas de las acciones emprendidas tienen un carácter netamente filantrópico, de voluntariado o de colaboración con ONGs²¹.

La actitud de las empresas no parece ser de altruismo sino que ven a las acciones de RSE como necesarias para la construcción de su identidad corporativa al proceder a la externalización de su visión y de sus valores. Además, se ve también a tales acciones como parte de la estrategia competitiva de las empresas como un instrumento de legitimación social, una contribución importante a la formación de su capital reputacional²². Sin embargo, la mayoría de las empresas consideradas parecen dirigir sus iniciativas hacia las que pueden denominarse responsabilidades externas, generalmente vinculadas con la beneficencia y con la filantropía²³. Aún no se observa que se haya logrado integrar las acciones de RSE con las actividades centrales de los negocios. Esto implicaría que, a pesar de reconocerse la eventual importancia de la RSE como estrategia competitiva de la empresa, en los hechos no se ha avanzado demasiado en su implementación. No cabe duda que es importante pensar en las necesidades de la comunidad, pero también lo es tomar en cuenta los intereses de quienes pueden ser considerados como los principales *stakeholders* de la empresa: los trabajadores, los clientes, los proveedores.

realidades. Una visión integral incluyendo Argentina”, IDEA, Buenos Aires, abril 2003; Roitstein, F., “La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades”, **Documento de la Dirección de Investigación**, IDEA, Buenos Aires, mayo 2003.

²¹ En este tipo de colaboración la relación usual parece ser la de donante-receptor. Cf. Paladino, M. y Mohan, A., **Op.Cit.**, 2002.

²² Cf. Roitstein, F., **Op.Cit.**, 2003.

²³ Este punto de vista queda muy claramente expresado en una editorial del diario La Nación “La responsabilidad social empresarial” del 14 de julio de 2002.

