

La responsabilidad social corporativa y la cultura implícita en los medios de comunicación

La teoría política no suele reservar un papel especialmente brillante a la empresa. Parece como si la realidad política pudiese reducirse por un lado a los meros individuos en tanto que ciudadanos y por otro a las instituciones políticas que representan sus intereses colectivos y que gobiernan el espacio público. Esta situación de elipsis de la empresa en el panorama público se hace todavía más llamativa si consideramos que los ciudadanos dedican, en general, muy poco tiempo a la política, mientras dedican una parte muy importante de sus vidas al trabajo y a la familia, una institución que tampoco aparece con el debido realce en el panorama teórico. Así, nos encontramos con que, en general y por sí mismas, ni familia ni empresa juegan un papel político especialmente definido y que éste suele limitarse a lo que en su nombre hacen distintas asociaciones empresariales o familiaristas. Aunque el conjunto de problemas que se refieren a la familia y a las condiciones en que puede ser viable la permanencia y el enriquecimiento de la vida familiar no es precisamente menor, vamos a ocuparnos ahora de reflexionar sobre el espacio público que habrían de procurar y ocupar las empresas.

En el momento histórico en que vivimos, existe un desfase muy llamativo entre el grado de desarrollo y de sofisticación de la actividad económica y la tendencia a la repetición y a la tradicionalización de las ideas políticas. Si pensamos en cómo es la sociedad de comienzos del siglo XXI y la comparamos con lo que era la vida económica y política hace, por ejemplo, setenta años, nos llamará enseguida la atención el hecho de que los cambios absolutamente radicales que ha habido en la economía y en el modo de vida de las personas no hayan sido acompañados por un cambio congruente en el mundo de los conceptos políticos, ni tampoco en el mundo de las instituciones públicas. Tal vez sea inevitable que esto suceda así, pero es evidente que son muchas las cuestiones que afectan a la vida pública que se ven modificadas de manera profunda por puros cambios de carácter tecnológico, económico y comercial. Piénsese, por ejemplo, en los cambios que, un poco a regañadientes, se han ido introduciendo en las formas de regular la vida laboral o en la preocupación por encontrar fórmulas que permitan conciliar la vida familiar y laboral. Los políticos, cuando están atentos, lo que no es siempre el caso, a las demandas de los ciudadanos, acaban por hacer suyas, de uno u otro modo, esa clase de preocupaciones, y tratan de acomodarlas en el seno de sus concepciones generales. Las instituciones políticas y quienes las personalizan luchan por la permanencia y tienden, siempre que pueden, a la inmovilidad porque se enfrentan, sobre todo, a un adversario, a quien quiere ocupar el lugar en que ellos están, un adversario con el que caben ciertas formas de armisticio mutuamente beneficiosas, mientras que las empresas, al menos en principio, no se enfrentan a ningún adversario preciso y único, sino que tienen que vérselas con un mercado en permanente ebullición y que ellas mismas deben alimentar si no quieren terminar en el almacén de residuos.

Esta continua exposición a diversas especies de riesgos favorece en las empresas la adopción de una serie de rasgos entre los que destaca una muy alta capacidad de adaptación, una cierta capacidad de integración en contextos muy complejos y volubles. Se trata de una circunstancia externa que puede favorecer ciertas formas de pluriformidad que a veces pueden quedar cerca del travestismo, pero esa versatilidad

puede también ser compatible con el servicio a unos valores que están necesariamente en el origen de toda empresa y sin los que, a la postre tampoco puede sobrevivir. Como consecuencia de esa tensión entre las exigencias de la supervivencia y el mantenimiento de los ideales fundacionales, algunas empresas pueden sentir la tentación de convertirse en cuerpos negros que no emiten ninguna radicación, en cajas negras de las que salen determinados productos pero sobre cuyo interior nadie debe preguntar nada. Es lo que algunos pretenden al acentuar el carácter privado de las empresas dando en suponer que de la misma manera que a nadie se le pueden exigir manifestaciones acerca de sus convicciones íntimas o de sus creencias personales, las empresas puedan beneficiarse también de esa coraza de la intimidad privada. A mi modo de ver, se trata de una analogía impropia. La empresa es una institución privada, aunque, cada vez más, su ámbito de actuación es el imaginario público y también a las personas que actúan en ese espacio se les puede interrogar con todo derecho acerca de una serie básica de condiciones cuando haya motivos para no darlas por supuesto.

En la sociedad contemporánea es rara la empresa, especialmente entre las grandes, que no se enfrenta cada día con un sinnúmero de condicionantes de su labor que son de naturaleza estrictamente pública, política, de manera que la empresa como tal tiene que tener una actuación pública destacada en defensa de sus intereses y de su viabilidad. En la medida en que las sociedades políticas están gobernadas por un principio de alternancia, como sucede en los Estados Unidos y en la mayoría de las democracias europeas, los directivos de las empresas tienen que aprender a nadar entre dos aguas porque un excesivo acercamiento a la fuerza política A podría poner en riesgo su futuro una vez que gane, cosa que en principio debe acabar sucediendo, la fuerza política B. Algunos líderes de empresa se han convertido en auténticos magos de la oportunidad para cultivar alternativamente los favores de las fuerzas políticas dominantes.

Si la actuación pública de las empresas pudiera reducirse a su mejor o peor relación con el poder político, la cuestión apenas merecería otro interés que el anecdótico. Pero la verdad es que las empresas tienen de hecho un papel público mucho más amplio que el que tendrían de poder limitarse a gestionar las circunstancias más favorables a sus proyectos e intereses ante las distintas administraciones públicas. Las empresas crean y promueven un imaginario en el que están implícitos toda una compleja serie de valores y son tan responsables como cualquiera pueda serlo de la elección y la promoción de esos valores. Todas las empresas, por supuesto que en especial las empresas más grandes cuyo mercado no tiene límites, representan ante el público unos intereses y unos valores y se nutren de que esos intereses y valores obtengan una alta estimación del público: no en vano las empresas son marcas, desempeñan un papel decisivo en el mercado de ideas, valores y símbolos que constituye la vida social. La idea de la responsabilidad social corporativa se funda, si no estoy equivocado, precisamente en la necesidad que tienen las empresas de mantener lo que se llama una buena imagen frente a sus clientes, sus accionistas, sus proveedores y, en último término, frente a la sociedad en su conjunto. Ahora bien, esa idea puede pecar por defecto si se olvida que la empresa, además de tener *una buena imagen*, debería tener *una buena realidad*, es decir, debería consagrarse además de a sus fines más genéricos (ganar dinero, dicho sea de la manera más directa) y a sus fines objetivos (el desarrollo de unas determinadas artes) al cultivo de los valores que dan sentido a su actividad y que, en último término, configuran una sociedad en la que tenga cabida un programa de actividades como el que

da sentido pleno a la empresa. Esta *realidad* de la empresa es la que debiera predominar en cualquiera de los rasgos de su identidad corporativa. Hay ejemplos en que esa clase de valores constitutivos de la empresa, de su vitalidad o de su espíritu, resultan obvios, pero lo interesante es analizar de qué modo esos valores están presentes aunque no sean tan obvios y, en segundo lugar, de qué modo deberían las empresas formular unos programas de trabajo sistemático en esta clase de temas.

Está claro que un peligro que puede acechar a las empresas al plantearse esta clase de cuestiones es el de convertir a la empresa en una especie de agente político, especialmente cuando en la vida política las cuestiones se plantean, precisamente, en este terreno en principio más ético que político, cosa que, como a nadie se le escapa, está sucediendo de manera clara en estos últimos tiempos y cuando, además, la línea de demarcación ética puede tender a confundirse de manera sorprendente e inesperada con una línea específicamente política. Nos encontramos, desde luego, ante una situación difícil, aunque no se trata, de ninguna de las maneras, de una de esas situaciones, si es que existen, que se arreglan mirando para otro lado. En este sentido se corre el peligro de tener que defender valores que no gozan de aprecio universal y, ni siquiera, de aprecio mayoritario: a primera vista se tenderá a decir que se trata de un riesgo que pueden correr los individuos pero que las empresas no pueden correr. Me temo que la situación puede ser más compleja y que la solución correcta es la contraria. Trataré de argumentarlo.

La respuesta esquivada a la asunción de valores que puedan ser socialmente cuestionados es propia de quien piense que el único fin de la empresa es el beneficio económico de sus directivos y/o propietarios e, indirectamente, de quien con ellos van. Si sólo se tratase de ganar dinero, la empresa debería procurar, únicamente, maximizar sus opciones de beneficio atendiendo a cualquier clase de público y aceptando cualquier clase de condicionamientos a su actividad. Es la posición más cómoda, pero, cuando se actúa así, no se puede negar que en lugar de dar al Cesar lo que es del Cesar se le ha dado todo. Esta es la actitud que han adoptado, por hablar de un ejemplo reciente y muy conocido, gigantes que deben su crecimiento a la vigencia de valores genuinamente liberales como los que soportan la libertad de expresión, aceptando cierta clase de limitaciones a ese mismo derecho por parte de las autoridades políticas de países en los que los dueños del poder político tienden a considerar que la libertad no es otra cosa que un lujo innecesario que en sus países no se puede pagar. Si se pretende que la empresa es una únicamente una máquina de obtener beneficios, entonces esa conducta es extremadamente coherente, pero si se asume que la empresa existe por algo más y para algo más que el dinero, entonces el oportunismo, a medio y largo plazo, puede ser una malísima inversión.

1. Los valores objetivos de la empresa

Los capitales, los objetivos y los valores que sirven para fundar una empresa no son siempre suficientes para mantenerla y sucumben en numerosas ocasiones al paso del tiempo. La actividad económica en el mundo regido por el capitalismo liberal no

comporta automáticamente seguros de vida para las empresas que han de vivir en un entorno en el que son continuamente puestas a prueba. La historia ni ocurre ni transcurre en vano y las empresas que no saben ponerse a la altura de los cambios que se suceden quiebran o desaparecen en un proceso que ha sido clásicamente descrito como una destrucción creativa. A comienzos del siglo XXI estamos viviendo una época crucial para muchísimas empresas precisamente porque los cambios que están experimentando las sociedades son bastante profundos y tienen consecuencias que no son fáciles de prever. Precisamente por eso cabe suponer que serán más viables y prósperas las empresas que respondan a motivaciones más profundas y consigan encarnar valores más sólidos e inmunes, al menos en cierto modo, al paso del tiempo.

Las empresas no son hoy tampoco lo que han podido ser en décadas anteriores y no son por tres razones fundamentales. En primer lugar, el cambio de naturaleza de la actividad económica en su conjunto; en segundo término, la muy distinta escala en que se mueven las distintas actividades empresariales y, por último, el fuerte grado de desmaterialización de la creación de valor económico debido a la importancia de los factores ligados al conocimiento, por un lado, y a la imagen pública, por otro, asuntos ambos que, además de depender del diseño y de la voluntad de sus promotores, dependen también de una manera muy estrecha del desarrollo de un conjunto de tecnologías que se vinculan, sobre todo, con la digitalización y las telecomunicaciones.

Lo que cada empresa es puede considerarse, sobre todo, desde dos puntos de vista, uno interno y otro externo. La imagen pública, su cotización, su prestigio, sus obras y sus proyectos corresponden a su lado externo, a lo que cualquier puede ver en ella. Pero hay otra consideración, no menos importante, de la naturaleza de una empresa cualquiera que, aunque salte menos a la vista, está, en cualquier caso, a la raíz de todas las demás. La empresa tiene una intimidad, un componente humano, una tradición, una razón de ser que, en último término, no puede reducirse a ninguno de sus aspectos. El mercado es un mirador para valorar las empresas, pero no es el único posible ni necesariamente el más acertado.

Cualquier empresa existe porque, tras ella hay una voluntad de ser y de actuar, hay un designio y unas convicciones, unos valores. Es verdad que nuestra ya vieja historia tiende a hacernos creer que, por ejemplo, las catedrales han estado ahí desde siempre, pero hubo un momento en que no existían, hubo un momento en que empezaron a hacerse y esa fuerza fundacional fue tan poderosa que las ha traído hasta nosotros cientos de años después. Con muchas de las grandes empresas pasa ya un poco lo mismo: son como viejas catedrales que parecen funcionar solas porque llevan más de cien años a sus espaldas y han aguantado toda clase de vendavales y terremotos. Pero fueron creadas alguna vez y continúan sosteniéndose en la existencia porque parte de ese impulso se ha transformado en una energía que puede ser casi inagotable, pero que requiere continuamente buena dirección, timón, gobierno. Requieren hombres y mujeres que las sacan adelante, que las sostienen en su ser porque mantienen y perfeccionan los valores que estuvieron en el origen o en alguna de las revueltas del camino que han recorrido para llegar hasta nosotros.

Lo importante es que no hay empresa sin que en su base y en su puente de mando existan quienes la gobiernan conforme a planes y objetivos que incorporan una visión

de la realidad, una valoración de la vida, una determinada filosofía con su metafísica, con su epistemología, con su ética y con su estética. Otra cosa es que, como pasa en tantas ocasiones, puedan existir muchos directivos que, como Monsieur Jourdain, el personaje de Moliere, no sepan que escriben prosa sin saberlo. Una cuestión enteramente distinta es si las empresas tienen que tomarse en serio sus valores fundacionales o básicos o pueden ser, por así decirlo, simples entidades oportunistas que, como virus o piratas, traten de sobrevivir abordando el posible botín allá donde les lleve el viento. Que hay muchas empresas que toman este segundo modelo en lugar de tratar de buscar la excelencia en un modelo propio parece bastante claro, pero no me parece obvio que puedan considerarse empresas ejemplares.

Tampoco es evidente que una empresa acierte a maximizar su rentabilidad únicamente cuando haga énfasis en sus principios, porque son muchos los casos en los que una *diversificación* bastante desorejada ha dado buenos resultados, aunque también abundan los ejemplos contrarios. En cualquier caso, la cuestión de la relación entre la fidelidad a unos principios y la rentabilidad no es la que queremos colocar ahora como centro de este análisis. Sin embargo, no estará de más advertir que en una época en la que, con muy alta probabilidad de acertar en el diagnóstico casi en cualquier caso, hay que considerar que el capital esencial es el conocimiento y, por tanto, el capital humano, la empresa que sepa garantizar que su espíritu y sus objetivos sean enteramente compartidos por quienes trabajan tiene garantizado buena parte del camino que conduce al éxito.

La existencia de esos valores objetivos en una empresa tiene que suponer, lógicamente, una implicación de la empresa misma en la promoción social de esos valores. La mayoría de las empresas lo entienden así y actúan en consecuencia. Por ejemplo, una empresa dedicada al desarrollo de tecnologías avanzadas tiene que tener interés en que los planes educativos de los países en que trabaja sean eficientes o una empresa dedicada a la alimentación tiene que preocuparse de que no se propaguen indebidamente leyendas curiosas y milenaristas sobre riesgos trasgénicos y amenazas de índole similar. Pero no solamente se trata de los valores que tienen vigencia en el *exterior* de la empresa y que la afectan, por tanto, al condicionar el sistema que han de adoptar para realizar sus intenciones y para poder actuar con éxito, sino que hay que considerar también los valores que constituyen lo que hoy se llama, bastante acertadamente, la *cultura de la empresa*, los valores que imperan en su mundo propio, en su organización, en sus relaciones personales, en su gobierno.

Ambas clases de valores, los que están vigentes en la sala de máquinas de la empresa y los que conviene que estén vigentes en el mar por el que ha de navegar el barco, no deberían estar en contradicción, al menos en un esquema ideal. Son muchos los casos en que existe esa contradicción, sin embargo. Lo interesante es que, se mire como se mire, es imposible que los valores dominantes en una sociedad determinada no influyan y modifiquen los que se desearía vigentes en el círculo interior de la empresa que trabaja y se desarrolla en el seno de esa determinada cultura y, consecuentemente, también es evidente que los valores que hacen posibles a las empresas, y muy en especial a las grandes empresas, acaban teniendo influencia decisiva sobre el universo social en el que se desenvuelven. A grandes rasgos, es absolutamente evidente esta correlación entre las culturas de las empresas y la cultura social de la comunidad política en que surgen y se

desarrollan. Aunque se haya repetido muchas veces que el capital no tiene patria, apreciación que, de ser cierta y en la medida que lo sea, responde más a un análisis de principios que a un estudio empírico minucioso, las empresas sí que la tienen y son muy distintas precisamente por ello. Por lo demás, basta ver cómo las empresas se han desarrollado mejor en las sociedades en las que existe una determinada cultura que, hasta que han surgido los gigantes asiáticos, y a grandes rasgos, podía reducirse a lo que entendemos por cultura occidental.

2. La imagen pública de la empresa

En el mundo contemporáneo no solo ha cambiado la empresa y su entorno productivo, ha cambiado, más aún, la sociedad misma que con sus actitudes y valores están modulando el cambio histórico de una manera decisiva. Es muy probable que este fenómeno que ha sido seguramente el más típico y original del siglo pasado no haya llegado todavía a sus últimas consecuencias. Lo que fue descrito por Ortega durante el primer tercio del siglo XX como un fenómeno de *rebelión de las masas*, no ha cesado de ser un motor decisivo de los cambios históricos. Los cambios que nos afectan no pueden reducirse sin más a esa clase de causas, esto debería ser evidente, pero es casi imposible promover cualquier forma de modificación de los valores y de los hábitos sociales sin tener en cuenta la dinámica creada por ese nuevo fenómeno demográfico, político y cultural.

La cultura de masas condiciona de manera evidente el consumo y, por tanto, la producción, la política y las formas de viabilidad de cualquier empresa. La cuestión interesante es si la única manera de sobrevivir en este nuevo contexto, tanto desde el punto de vista político como desde el punto de vista del mercado, ha de verse reducida, de uno u otro modo, al halago, al cultivo de esa clase de valores, frecuentemente de muy escasa sustancia, contradictorios e hipócritas, que tienden a hacerse mayoritarios en nuestras sociedades. Piénsese que esta cuestión no afecta sólo a empresarios y a políticos sino que, por el contrario, es todavía más peliaguda para quienes creen que tienen algo original que decir, para los pensadores, para los escritores, para los artistas, que han de estar continuamente escogiendo entre producir su obra de tal modo que sea rentable en el mercado o producirla conforme a su deseo, de acuerdo con lo que realmente piensan y creen, aunque, si se permite la maldad, en este sector haya surgido una alternativa relativamente fácil para obtener, a la vez, el beneficio de la atención de grandes masas y, al tiempo, una prestigiosa condición de rebelde: lo que se llama ya desde hace mucho *epater le bourgeois*.

Las empresas no tiene fácil escoger un camino tan sencillo, pero pueden dejarse llevar por la comprensible tentación de asumir como propios algunos de los valores que gozan de mayor crédito en el mercado aunque nada tengan que ver con sus valores específicos, ni con su espíritu, ni con su estructura ni con las condiciones que las hacen posibles. Creo que no es necesario poner ejemplos pero en la mente de todos están campañas publicitarias que ligan valores y hábitos de una manera literalmente deshonestamente en la

esperanza, que desgraciadamente hay que suponer cierta, de que esas estratagemas les abrirán el camino en un determinado sector del público.

Cuando las empresas emprenden ese camino pueden estar poniendo palos en las ruedas de su carreta. Tanto si se trata de valores falseados (como confundir la importancia que tiene la capacidad de iniciativa personal con atreverse a beber una determinada marca) como si se trata de valores estrictamente negativos desde el punto de los valores necesarios para que la empresa pueda seguir existiendo (como ocurre cuando un sindicato acepta formas de contrato entre quienes trabajan para él que se dedica a denunciar en su actividad pública, para no poner un ejemplo imaginario), la promoción de esa clase de valores puede acabar siendo un pasivo insoportable para la empresa.

La fuente de la que se alimenta esa clase de equívocos es la convicción de que otra clase de valores no pueden ser promovidos o que, de serlo, serían una rémora insoportable para los intereses comerciales de la empresa. Esa clase de estrategias se apoya en una imagen muy negativa del público, pero, lo que es más grave, promueve el afianzamiento de esa imagen e indirectamente la acentuación de la realidad negativa que esa imagen expresa. En el mundo político, ceder a esa clase de limitaciones en la formulación de la oferta es una tentación letal. El error está en confundir el arte de la seducción del público y los recursos de la retórica con el mero halago de lo que resulta más fácil de digerir, con lo que pueda resultar más verosímil aunque sea patentemente falso. La retórica de masas nos suministra ejemplos continuos de cómo se puede transformar en una verdad respetable una mentira suficientemente repetida y de cómo puede ser terroríficamente eficaz el doble-pensar orwelliano. Pero el resultado indiscutible de esas políticas es la derrota de la libertad, de la democracia como institución en la que se respeta la libre discusión, la imposibilidad de que se pueda seguir promoviendo la excelencia moral e intelectual. En el terreno de la imagen pública de las empresas no hay razones para sospechar que, a medio y largo plazo, el negocio no resulte ser igualmente ruinoso, a poco que se crea en la libertad y en la dignidad del hombre, incluso cuando se le ve bajo esa lupa miope que lo considera como mero consumidor.

La estrategia contraria puede parecer más difícil inicialmente, pero es, además de la más honesta, la que seguramente pueda traer mayor estabilidad y mayores beneficios a medio y largo plazo. La empresa debería aparecer como lo que de hecho es, y promover los valores que le dan sentido, que explican su existencia. Está claro que en este terreno cada empresa puede asumir una serie de valores específicos y que, algunos de ellos pueden estar en colisión. Pero hay una serie de valores que son esenciales a cualquier empresa en una sociedad liberal y que deberían de incorporarse de uno u otro modo en su auto-imagen, en su cultura de empresa, y en la imagen que proyectan al exterior, en sus obras, en sus emblemas y promociones.

Desde el punto de vista de un análisis ideal, la cultura de la empresa debería reflejarse en sus productos, en sus realizaciones. No siempre sucede así, tanto porque hay muchas empresas que procuran mimetizarse con el ambiente moral que a su entender define a la clientela como por el hecho de que las empresas tienden a aprovechar en su beneficio las diferencias de costos que puedan existir entre aplicar en serio los valores que proclaman y conformarse con aplicar otros valores más simples y baratos.

Sin embargo, cuando una empresa no logra reflejar en su imagen pública sus rasgos básicos su cultura interna tiene que sufrir necesariamente. No resulta creíble que creamos en aquello que no nos atrevemos a decir o que no nos molestamos en propagar. Los valores que definen la empresa se resienten necesariamente con la práctica de chapuzas y con el excesivo grado de mimetismo ambiental. Si una empresa no se atreve a definir en términos de valores propios los productos que fabrica y las estrategias de venta que pone en práctica es porque está dando algún tipo de mercancía averiada, o bien porque no cree en aquello que dice creer o bien porque no cree en aquellos a quienes dice servir con su existencia, en la sociedad que forma su público objetivo, su mercado. En ambos casos se crea una disonancia que se traducirá fatalmente en malestar interno, en falta de motivación, en un déficit de identificación entre los fines proclamados y los fines perseguidos y en una disociación evidente entre las personas que se puedan esforzar, pese a todo, en sacar adelante los objetivos reales de la empresa y quienes ya no creen en ella y la consideran como algo absolutamente externo y ajeno a sus intereses y a sus valores y sueños. Que muchas empresas hayan de vivir así por defectos de gestión o por otras razones no hace menos lamentable una situación que se alejará cada vez más del ideal.

¿Cómo se pueden proyectar hacia el mercado los valores reales de la empresa? En primer lugar, es preciso que esos valores existan y que sea posible definirlos de modo comprensible, algo que no puede suceder, por principio, cuando la disociación entre los beneficiarios y los que aportan su esfuerzo pasa de ciertos límites que solo la prudencia puede establecer en cada caso. La diferencia entre tener personas con iniciativa y con genio al servicio de una empresa y tener meros asalariados más o menos descontentos es demasiado grande como para que no existan un sinnúmero de estados intermedios entre los que se puede siempre mejorar. Pero es bastante obvio que si existe alguna clase de abismo entre los distintos sectores que configuran la realidad de una empresa, entre los propietarios, los directivos, los empleados, los proveedores y los clientes, las cosas no pueden marchar bien y tenderá a acentuarse una lectura de esa relación como un juego de suma cero, como un apaño forzado de intereses contrapuestos.

En segundo lugar, tiene que existir una estrategia de formación (hacia dentro) y de comunicación (hacia fuera) que los ponga de manifiesto con la condición absolutamente imprescindible de que esos valores sean reales, se incorporen efectivamente en la organización de la empresa y se trasladen en forma de beneficios para el cliente y para la sociedad en su conjunto. La forma de ejercer el liderazgo, la dirección, la organización de la estructura, el reconocimiento del mérito, el reparto razonable de los beneficios, la atención de calidad a los productos y el empeño en satisfacer con suficiencia las demandas del cliente tienen que estar conformes con los enunciados generales que se utilizan tanto para formar al personal como para atender al mercado.

Por difíciles que puedan ser las circunstancias externas cualquier empresa viable y bien pensada puede defender sus valores en un mercado tan plural como el que hoy tenemos que, además, alcanza a muchos efectos una dimensión planetaria. Es necesario, simplemente, creer en serio lo que se proclama y hay que estar convencidos de que una de las razones de la eficacia universal de las marcas de prestigio es que la gente quiere y procura, por encima de sus intereses más elementales como, por ejemplo, la búsqueda de lo más asequible desde el punto de vista de los precios, la identificación con una

serie de símbolos que refuercen su propia identidad, que reflejen cómo ve el mundo, qué cosas está dispuesto a hacer, que optará por aplaudir, consentir o combatir.

La empresa que solo sepa ver en el mercado la búsqueda del beneficio y el reinado de los valores puramente económicos estará atendiendo, sin duda, a un sector del mercado que es amplio y atractivo, pero estará perdiendo de vista otras dimensiones de la realidad que también tienen su influencia en la marcha de la economía y de una manera cada vez más intensa a medida que, como suele suceder en nuestras sociedades, se pueden considerar razonablemente satisfechas unas necesidades más urgentes y básicas.

3. Los valores que tienden a predominar en el público

La sociedad contemporánea está subyugada por la innovación y tiende a poner en solfa todo lo antiguo, a olvidarse de cualquier tradición abandonándose a la dictadura blanda de la opinión para creer, como decía Dennis de Rougemont, más en la “mentiras del día que en las verdades eternas”. Bajo el imperio de una comunicación instantánea e incesante y con una convicción excesivamente suficiente de estar edificando una sociedad culta y tolerante, lo que no siempre es el caso, la sociedad contemporánea tiende a configurarse como una sociedad escéptica y relativista respecto a las convicciones morales más tradicionales pero dogmática e intolerante en relación con muchos de los valores que se consideran “políticamente correctos”. Es una sociedad en la que, desde muchos puntos de vista, no aparece haber otra vigencia que un supuesto derecho a mantener la propia opinión por encima de cualquier otra clase de consideraciones, una cultura que exalta nominalmente el *diálogo* pero que no está acostumbrada ni a escuchar ni a tomarse nada demasiado en serio.

Nuestras sociedades tienden a representarse a sí mismas como comunidades en las que el consumo y un nivel de vida medio permiten realizar un ideal mesocrático de autonomía moral dentro de un esquema permisivo, un modelo cuya legitimación reside en su carácter supuestamente liberador de los prejuicios y controles del pasado y que ha permitido una cierta puesta en práctica del ideal ilustrado del *sapere aude*, de la conciencia que no ha de rendir cuentas sino ante sí misma. La sociedad en la que todo el mundo opina y nadie escucha porque nada tiene que aprender, la metrópoli del relativismo a lo Lipovetsky, es un lugar incómodo para sostener creencias de principio, incluso, simplemente, para quienes quieran creer y pensar que hay una distinción esencial entre lo que es verdad y lo que solo lo parece, entre lo que puede venderse y lo que hay que conservar. El problema de las sociedades posmodernas es que no saben cómo encontrar un equilibrio entre la solidez de la ciencia y de la tecnología y la incurable debilidad e inconsistencia de una buena parte de los valores que alcanzan mayor aprecio: no es de extrañar que, en este contexto, la educación y cuanto ella supone represente un problema realmente grave, que no se sabe bien cómo afrontar.

En este ambiente intelectual, la economía de la globalización tiene una enorme capacidad para desestructurar nuestras vidas triturándolas en una especie de mercado

universal en el que compiten religiones y aparatos, proyectos de vida y espectáculos, una esencial confusión que parece inundarlo todo. Frente a ello, las convicciones morales y el sostenimiento de ciertos tipos de valores no debieran ser considerados como meros artículos que se compran en el mercado, al margen de que mucha gente pueda limitarse a hacerlo así, a guardar las apariencias, a no tener otro juicio que el que le parezca coyunturalmente mayoritario.

Esa clase de valores dominantes da para montar un rastrillo, pero sólo con ellos no se puede construir una economía sólida. La paradoja puede estar en que ha sido, en buena medida, la solidez de la economía quien ha permitido ese relajamiento intelectual y moral de las sociedades ricas. Se trata de un proceso que debe tener límites porque, en caso contrario, acabaría minando la propia viabilidad de la economía en la que se le ha permitido florecer. Es necesario creer en la solidez de valores humanos capaces de poner frontera a esa especie de esencial confusión y decadencia que florece especialmente gracias a los principios de tolerancia de una sociedad liberal, principios a los que, sin embargo, sería literalmente suicida renunciar. No hay que ser un observador muy agudo para ver como, por otra parte, en el seno de estas sociedades tolerantes se manifiestan movimientos esencialmente intolerantes que tratan, so capa de promover una profundización en la tolerancia, de imponer un nuevo tipo de verdades más o menos revolucionarias en cuestiones, por ejemplo, de carácter familiar y psicológico, en instituciones básicas de la sociedad como el matrimonio y la procreación y educación de los hijos.

El reto al que se enfrentan las empresas frente a esta clase de fenómenos sociales es el de mantener su identidad o esconderla en un ambiente de disimulo general, de absoluta carencia de explicaciones y principios. Si no luchan por hacer que su identidad se imponga al paisaje uniforme y chato, se verán, más pronto que tarde, absorbidas por la poderosa corriente de la indiferencia y el relativismo, un caldo de cultivo nada favorable ni a la formulación de proyectos ambiciosos ni a la asunción de riesgos que merezcan la pena y que impliquen sacrificios y renunciaciones. La alternativa al mantenimiento de la propia identidad es la conversión en un icono más de esa nueva cultura de la que nada podría salir aunque funcione, de momento, como un incentivador de cierta clase de consumos. Las empresas que quieran subordinarse a los mandatos del relativismo acabarán notando que de momento les va bien, pero que su horizonte a largo plazo es tan incierto como el de esas mismas sociedades sin valores ni creencias que son débiles, inestables, además de mortalmente aburridas.

Las empresas que, por el contrario, crean en sí mismas podrán experimentar aguijonazos y campañas de los militantes del relativismo y del nihilismo, pero estarán fortaleciendo su identidad, alimentando su verdadera razón de ser y contribuyendo a la permanencia y al fortalecimiento de los grupos de personas, mucho más numerosas de lo que da a entender la propaganda, que sostiene idénticos valores, que creen en el esfuerzo, el mérito, la ambición y la competencia. Se trata de una pugna inevitable entre valores sólidos y la ausencia de valores, la entronización del capricho, de ese solipsismo narcisista que parece creer en serio que la realidad existe, únicamente, para darnos gusto, y que cuanto se opone a ello no es sino prejuicio y oscurantismo.

En cualquier caso, es imposible que una comunidad cualquiera carezca de creencias, de una visión de la realidad o una específica tabla de valores. Lo que ocurre con las sociedades que se consideran, con razón o sin ella, posmodernas y relativistas es que respetan unos valores más ligeros, menos comprometidos y, al tiempo, supuestamente más universales, menos controvertibles. El respeto a los valores ecológicos o a la paz son ejemplos de esa nueva clase de valores que se ofrecen a la consideración del público como ideales inmaculados e indiscutibles, cosa que, en efecto, son en buena medida. Nadie en su sano juicio tiene motivos para estar contra el medio ambiente o contra la paz, pero lo que se oculta al promover esa clase de valores es la necesidad de enjuiciar prudentemente cada caso, la irresponsabilidad intelectual que comete quien no piensa en la dificultad de aplicar incondicionalmente esos valores, como si no hubiese ocasiones en que entran en conflicto con otros, como si expresasen un supuesto mandato absoluto. El imaginario relativista tiende a pensar en esa clase de bienes de una manera incondicional, angélica porque esos bienes cumplen una función muy precisa, la de proporcionar la necesaria dosis de buena conciencia a un precio muy asequible. Siendo esto así, no es de extrañar que muchas empresas acudan, con mayor o menor oportunismo, a ampararse de cualesquiera críticas acogiéndose al amparo de ese tipo de bálsamo de Fierabrás ético.

4. La responsabilidad social corporativa como centro de la imagen pública

La preocupación por la Responsabilidad Social Corporativa es, en el fondo, tan antigua como la reflexión acerca del papel social de la empresa y ha estado siempre más o menos presente en esta clase de debates. Sin embargo, en la actualidad, la preocupación por estas cuestiones se ha hecho más acuciante por una serie de razones. En primer lugar, porque la revolución tecnológica y el cambio de los hábitos de consumo junto con el debilitamiento de los valores morales tradicionales han propiciado con una frecuencia más intensa que nunca el estallido de ciertos escándalos empresariales que ponen en cuestión el sistema de confianza que debe regir entre los distintos sectores que constituyen la empresa. En segundo lugar porque la política tiende a cargar sobre las espaldas de las empresas muchos de los problemas que los individuos no pueden abordar por sí solos, como el cuidado del medio ambiente, la seguridad o la educación permanente que necesitamos. En tercer lugar porque las exigencias de relocalización de muchas empresas parecen aconsejar una entrada suave en los nuevos ambientes, ofreciendo la cara más simpática posible de la nueva empresa. Por último, porque un cierto clima social exigiendo mayor nivel de compromiso con el entorno hace que se pongan en cuestión algunas de las estrategias de determinadas empresas.

En el fondo sucede que, de una manera más o menos consciente, estamos exigiendo que la teoría sobre la empresa y las estrategias de gestión pasen a formar parte de la cultura pública, de aquellas cosas que se discuten en la debate político porque nos estamos haciendo cargo progresivamente del decisivo papel que desempeñan las empresas en la marcha de la vida pública. La empresa ya no tiene que limitarse a producir, debe explicarse, tomar partido en las grandes cuestiones, asumir un papel en el debate social. Como es lógico, la empresa experimenta una lógica resistencia a meterse en esa clase de berenjenales, pero esa resistencia no tiene posibilidades de triunfar a medio y largo

plazo. Es más lógico que las empresas asuman que su identidad corporativa implica una serie de acciones que no parecían necesarias una década atrás, pero que serán mucho más acuciantes aún en el futuro inmediato.

Que la empresa se ponga a dar razón de sí misma, a perfilar su identidad acabará por ser una necesidad estratégica de primer orden. No cabe confundir esta necesidad con el ejercicio personal de las opciones políticas propio de cada ciudadano. La empresa tiene que actuar en un plano distinto pero que tiene, inevitablemente, puntos de contacto con la política en su sentido más amplio. La responsabilidad social corporativa se ejerce en plenitud únicamente cuando la empresa tiene una presencia significativa en el mercado de los valores que son socialmente relevantes y debiera de consistir, ante todo, en que la empresa pueda explicar y defender sus objetivos, sus creencias y sus valores frente a la comunidad política sin necesidad de fabricar ningún muñeco aparente que la represente de manera más favorable. Una responsabilidad social corporativa bien entendida tendría que ser una política de comunicación y de rendición de cuentas de lo que realmente hace la empresa y de cómo la sociedad se beneficia de ese trabajo. No suele ser este, sin embargo, el concepto de responsabilidad social corporativa que habitualmente se promueve.

Normalmente se interpreta la responsabilidad social corporativa como el empeño de la empresa por promover lo que se llama comúnmente *causas sociales*, algo que tiene poco que ver con el trabajo ordinario de la empresa pues un Banco no se dedica habitualmente a hacer exposiciones o una compañía de telecomunicaciones no tiene entre sus objetivos fundamentales la restauración de obras de arte. Lo que implícitamente da a entender, viene a suponer que lo que la empresa hace aparte de eso es puro capitalismo egoísta y depredador. Parece de la mayor importancia dar un salto para que la responsabilidad social corporativa no sea percibida como obra de caridad o como filantropía, cuando no como máscara hipócrita de la empresa, para concebirla como una ampliación y una diversificación de los objetivos, los valores y las actividades reales de la empresa. De lo contrario, la responsabilidad social corporativa ejercida como una especie de máscara que permita una *repersonificación* de la identidad de la empresa no podrá presentarse nunca como un ejercicio de transparencia, que sí es, por supuesto, una de las exigencias que debieran ser crecientes en una sociedad fundada en la adopción de instrumentos de diálogo y de debate para decidir sus problemas colectivos.

Es muy notable el elenco de los temas que han llegado a considerarse típicos de la responsabilidad social corporativa y pensar en ellos ayudará a comprobar el sesgo que ha adquirido este concepto. Por encima de todo destaca la idea de sostenibilidad, lo que, de alguna manera, equivale implícitamente a dar por buena la creencia según la cual las empresas, en general, contribuyen a agotar las reservas del planeta y deterioran el medio ambiente. En segundo lugar figura un sinfín de causas sociales de lo más variopinto aunque todas ellas tienen en común el provenir de iniciativas de lo que Paul Theroux ha llamado la “industria de la buena conciencia”: fundar escuelas en África o albergues en la India, promover cultivos ecológicos, generar energías limpias, restaurar el patrimonio histórico, ocuparse de los niños del tercer mundo, promover el progreso femenino, la biodiversidad, el desarrollo rural u ocuparse de las enfermedades degenerativas, causas todas ellas excelentes, aunque más fáciles de enunciar que de

perseguir con una eficacia razonable, pero que en la mayoría de los casos apenas tienen nada que ver con la realidad de la empresa. La responsabilidad social corporativa entendida de este modo equivale a la adquisición de un certificado de buena conducta apto para ser admitido en el mundo de lo que se ha dado en llamar grupos de interés, como ONG's, organismos internacionales y otras entidades cuya ejemplar definición es similar a estas.

Creo que no es quijotesco sostener que el interés de las empresas se encuentra en poder mostrar lo que realmente son al tiempo que ese ejercicio pone de manifiesto los bienes sociales que se derivan de su trabajo. Es necesario subrayar que eso es precisamente lo que hacen ciertas empresas que producen bienes y servicios que están más conformes con los valores más blandos y que pueden considerarse negativos desde el punto de vista ético aun cuando tengan una gran aceptación. Es más fácil encontrar empresas que ensalcen las aventuras sentimentales que la solidez de la familia, por ejemplo. El caso es que muchas de las empresas de significado más tradicional o conservador no se atreven a promover la clase de valores que les han dado vida y se apuntan, en un ejercicio seguramente ineficaz, a sostener valores que nada significan para ellas pero que parecen dotarlas de cierta capacidad de supervivencia en un mundo que parece no girar atendiendo a los criterios que preferirían de ser libres de hacerlo.

En último término se trata de un problema de imaginación, de saber formular el significado de los valores de la empresa en términos atractivos, pero no tramposos. Ello implicará, con alguna frecuencia, un plus de reflexión en aquellas empresas en que, en ocasiones, impera una mera tradición que no siempre se comprende por completo e implicará, en la totalidad de los casos, un esfuerzo para determinar y reconocer lo más completamente posible la filosofía que de hecho inspira a la empresa, una serie de principios a los que habría que atenerse de la manera más inteligente posible. Ello supondrá también, en ocasiones que hay que esperar escasas, la comprobación de que *el rey está desnudo* y la consiguiente preocupación por encontrarle una vestimenta adecuada para evitar enfriamientos.

Si se ha hablado de un *dreamketing*, de lograr que ciertos productos sean más un sueño que un mero objeto, es porque hay empresas que están convencidas de que lo que hacen puede gustar. Se cita en algunas ocasiones cómo la Harley Davidson ha registrado el estruendo de sus motores, que a la mayor parte del público podría parecerles inmediatamente molesto, porque ha sabido convertirlo en un rasgo positivo de la marca, en un sueño para cualquiera que posea una de esas motos que entre el público y la fábrica se han conseguido hacer míticas. Los pesimistas pensarán que eso no es sino una muestra más de la debilidad de la condición humana, de que el vendedor no necesita conocer las necesidades del público, sino sus debilidades. Sin duda hay algo de cierto en ello, pero es preferible pensar que quien de verdad está persuadido que hace algo que merece la pena puede luchar por su reconocimiento convencido de que su aportación será reconocida como socialmente útil. Esta sería la política de responsabilidad social corporativa más razonable y adecuada, algo en lo que, desde luego, queda mucho por pensar y por hacer.

José Luis González Quirós