

JUAN LUIS MARTÍNEZ
MARÍA CARBONELL
ANA AGÜERO

**LOS *STAKEHOLDERS*
Y LA ACCIÓN SOCIAL
DE LA EMPRESA**

FUNDACIÓN RAFAEL DEL PINO

MARCIAL PONS, EDICIONES JURÍDICAS Y SOCIALES, S. A.
MADRID 2006 BARCELONA

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
PRESENTACIÓN	11
PRÓLOGO	13

PARTE PRIMERA FUNDAMENTOS

I. INTRODUCCIÓN: PROPÓSITO Y ALCANCE DEL LIBRO	19
II. LA ACCIÓN SOCIAL EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	25
III. VARIABLES QUE INDUCEN LA ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL.....	37
IV. ALGUNAS CONSIDERACIONES Y RIESGOS EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	49
V. LA CREACIÓN DE VALOR DE LA AS	63
VI. FACTORES CLAVE PARA QUE LA AS PUEDA CREAR VALOR	83
VOLUNTARIEDAD	86
1. <i>Para qué</i> regular las prácticas de ASE.....	87
2. <i>Qué</i> aspectos de la actividad se quieren regular	90
3. <i>Quién</i> debe regular y supervisar la aplicación de la norma.	91
4. <i>Cómo</i> se implementará, cómo se hará aplicar la norma	96
ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	99
LONGÁNIMA: GENEROSA Y CONSTANTE	105

	<u>Pág.</u>
OBSERVABLE: VISIBLE Y TRANSPARENTE.....	111
REPLICABLE	116

PARTE SEGUNDA

APLICACIONES

I. INTRODUCCIÓN: LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA AS.	125
II. EL IMPACTO DE LA AS EN LA COMUNIDAD	133
III. EL IMPACTO DE LA AS EN LAS RELACIONES CON CLIENTES	151
IV. EL IMPACTO DE LA AS EN LOS EMPLEADOS.....	171
UTILIDAD PARA LOS EMPLEADOS	175
UTILIDAD PARA LA EMPRESA	177
V. EL IMPACTO DE LA AS EN LOS PROVEEDORES	191
VI. EL IMPACTO DE LA AS EN LA DECISIÓN DE LOS INVERSORES Y ACCIONISTAS	206
CONCLUSIONES	225
EPÍLOGO	235
BIBLIOGRAFÍA	237
ÍNDICE ANALÍTICO	245

PRESENTACIÓN

El desarrollo de las sociedades conlleva que la percepción acerca de las conductas de las empresas registre sugerencias más o menos contundentes. Unas, acorde con las normas del mercado y la libertad de empresa. Otras, total o parcialmente ajenas a dichas referencias, aderezadas con ingredientes relacionados, en menor o mayor medida, con la búsqueda de rentas.

La discusión sobre estas cuestiones ha sido escasa. Muchas voces se alzan en relación con las mismas pero el debate sosegado, profundo e ilustrado todavía no es la norma. Sin embargo, el debate real, auténtico, es necesario. Quienes están interesados en la acción social de la empresa deben poder defender sus posiciones sin prescindir de criterios apoyados en la eficiencia y la competitividad empresariales como referencia principal. Otras cuestiones, entre las que se incluye la propia responsabilidad corporativa, no deben ser consideradas al margen de los principios que dirigen el quehacer empresarial en un mundo cada vez más próspero y competitivo. En consecuencia, la gestión de la responsabilidad corporativa también debe ser eficaz y competitiva. Además, debe generar valor, tanto para la empresa como para quienes se benefician de su acción de naturaleza social. Todo ello no es ajeno a los valores. Pero la presencia de los valores como referencia relevante no excluye que las inversiones, el gasto y los resultados relacionados con la responsabilidad corporativa deban medirse con la debida precisión.

El mercado y la globalización no deben interpretarse como amenazas al desarrollo económico o, lo que es lo mismo, como instrumentos ajenos a la lucha contra la pobreza. Al contrario, la acción económica de la empresa en el marco de la libertad económica y, en su caso, la

acción social, entendida como iniciativa voluntaria, deben interpretarse como poderosos instrumentos que contribuyen a erradicar la pobreza y a favorecer el desarrollo económico y social. La información económica disponible y el análisis de la historia son elocuentes al respecto.

Por estas razones, el libro de los profesores Juan Luis MARTÍNEZ, María CARBONELL y Ana AGÜERO, que lleva por título *Los stakeholders y la acción social de la empresa*, debe recibirse con alborozo intelectual. Dicho sentimiento se apoya tanto sobre el objetivo de la obra («estudiar el impacto que tiene la Acción Social en el fortalecimiento de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders*»), como en su desarrollo y sus resultados cuya mejor expresión es la estilización de las etapas de la acción social empresarial y las condiciones establecidas para garantizar que dicha acción alcance todo su potencial.

El producto resultante no se limita a ser una reflexión abstracta o apoyada en la voluntad pues se organiza y articula sobre la base de experiencias concretas —sigue el método del caso con particular maestría— que tienen en el beneficio social y en la competitividad empresarial sus principales referencias («pretendemos entender el papel que juega la apertura de la empresa hacia los problemas sociales en la mejora de sus habilidades para competir»).

Las cuestiones expuestas avalan sobradamente la oportunidad de la edición del libro y justifican la recomendación de su lectura por los *stakeholders* y, también, por aquellos que todavía no han dado los primeros pasos en el vasto campo de la acción social empresarial.

Amadeo PETITBÒ

Director de la Fundación Rafael del Pino

PRÓLOGO

«Ahora que vuelvo a pensar en ello, me doy cuenta de que el sentido que se embota primero, a medida que la vida se nos va viniendo encima, es el de la piedad. La tan llevada y traída solidaridad humana que jamás ha significado para mí nada concreto. Se la menciona en circunstancias de pasajero pánico. Entonces pensamos más bien en el apoyo de los demás y no en el que nosotros podríamos ofrecerles».

Maqroll el Gaviero, de Álvaro MUTIS

Uno de los viajes que hicimos en el proceso de documentación del presente trabajo, nos llevó a convivir con algunas familias de los Andes venezolanos. En una noche fría a unos 3.300 metros de altitud en la mucoposada¹ “Agüita Azul”, cerca del Parque Natural Sierra La Culata, y en torno a una mesa con truchas y papas, hablábamos con Iris, microempresaria del Programa Andes Tropicales y dueña junto con su marido, José Eliseo Sánchez, de la posada. Llevábamos varios días de reuniones, entrevistas y sesiones de trabajo. Por fin podíamos desconectar la grabadora y olvidarnos de nuestra libreta de notas. Y entonces surgió una de las conversaciones más reveladoras de nuestro proyecto. Nuestra primera tentación fue sacar de nuevo el material para que nada se perdiera, para que nada se nos olvidara y poder incluirlo en el trabajo, pero la magia del momento no podía romperse de esa manera. Iris nos

¹ Las *mucoposadas* son lugares de acampada, donde se brinda comida y alojamiento con servicios de guía de los pobladores autóctonos; casas rurales en las que, de una forma sencilla, poder disfrutar del contacto con la comunidad y que jalonan las diversas rutas de los Andes y la Gran Sabana venezolana. Desde el 2005, la Fundación Programa Andes Tropicales ha extendido su modelo de desarrollo comunitario a Bolivia y Argentina.

hacía partícipes de su historia, de su vida y de lo que le había supuesto convertirse en empresaria en un medio adverso. Todo se entremezclaba en su conversación: familia, recursos, proyectos, dinero, relaciones sociales... Se veía orgullosa, feliz. Estaba haciendo una lectura en voz alta de las luchas y avatares que habían jalonado su vida. Enganchados con lo que allí estaba pasando, comprendimos muchas de las ideas que, de forma más aséptica y conceptual, nos habían intentado transmitir los responsables de las organizaciones ejecutoras de los proyectos. Desde la posición de Iris, el verdadero desarrollo es aquel que contempla la realidad desde una perspectiva integral. Tan importante como la generación de ingresos es el fortalecimiento de la confianza en el propio potencial y la redignificación de la persona. Es más, no puede darse el uno sin el otro. Son dos caras de la misma moneda. *«Gracias a la mucoposada, mi mente se ha abierto, he tenido oportunidad de conocer a franceses, norteamericanos, españoles... acceder a otras culturas... He reconocido la importancia de los pequeños detalles, la necesidad que tengo de cuidar el medio donde vivimos... que más allá de la explotación a corto plazo de los recursos de que disponemos podemos invertir en ellos, que es lo mismo que invertir en nuestro futuro... Costó que mi marido entendiera lo importante que era para mí lanzarme a esta aventura... ¡ustedes saben!... una mujer empresaria, con un negocio de alojamiento y comidas... pero conforme iba viendo la transformación que se daba en mí, y no sólo por los ingresos que suponía mi nueva actividad, fue aceptando el modelo. Ahora es uno de los más entusiastas».*

Lo sistémico del desarrollo exige que las organizaciones que se impliquen en este proceso también tengan una perspectiva sistémica. Cuando la ONG induce en una comunidad un proceso de desarrollo, no puede sólo mirar el aspecto humano, sino que tiene que comprometerse en la eficacia y en la eficiencia económica como un elemento más de garantía de sostenibilidad e independencia. Cuando la empresa apuesta por la Acción Social como vía de encauzar su responsabilidad, ha de ser consciente de que detrás de los números hay personas con ilusiones y ambiciones que han puesto en sus manos la esperanza de conseguir las.

En el anterior libro recogíamos una frase de Luis Fernando Cruz, antiguo Presidente Ejecutivo de la Fundación Carvajal, que queremos recuperar aquí: *«la empresa no puede desarrollarse en un medio enfermo»*. Transformar el medio para seguir creciendo, seguir creciendo para transformar el medio, haciéndolo desde una visión holística, capaz de entender panorámicamente el desarrollo. En efecto, en ocasiones lo más importante de un proyecto acontece entre bastidores, de manera inesperada pero contundente. La piedra filosofal que consigue transformar en oro todo lo que la roza está en la propia persona. Cuando nos

preocupamos verdaderamente de cambiar vidas, y no sólo de ayudar en la consecución de resultados, estamos garantizando la mejor fuente de sostenibilidad. Quizá sea el momento de redefinir nuestro concepto de resultado y de medición, y dar por bueno lo que machacona e insistentemente dice Javier Martín Cavanna, de la Fundación Codespa: «*una misión sin resultados no es digna de calificarse como tal, pero los resultados más interesantes de nuestros proyectos son aquellos que no se pueden cuantificar*». El caso del Programa Andes Tropicales (PAT), llevado a cabo junto a Codespa y con el apoyo económico de Repsol, es un buen ejemplo de cómo unir voluntades. Iris es beneficiaria directa de un proyecto de desarrollo definido y ejecutado desde la visión integral de la que venimos hablando... Después de varios días de convivencia con la comunidad, los beneficiarios indirectos somos nosotros.

Nos despedimos a la mañana siguiente de Iris y José Eliseo. Éste estaba arando en una ladera imposible, preparando el terreno para la siembra de papas. Los bueyes que tiraban del arado de madera parecían agradecer el pequeño respiro que nuestra despedida les proporcionaba. Una mano firme había estado gobernando la labor desde temprano (la misma que ayer logró recuperar un pedazo de páramo). Al borde de la carretera camino de Mérida, vimos agitar su sombrero a un venezolano agradecido por la oportunidad que el PAT le había brindado. Ya dentro del coche adivinamos la grandeza del hombre que había sabido aprovecharla. Gracias a Amadeo PETITBÓ por seguir confiando en nosotros, por apoyarnos siempre y por ser el artífice de este proyecto. Gracias al *Instituto de Empresa* por facilitar nuestro trabajo y tener una especial sensibilidad por la dimensión social de la tarea empresarial. Gracias a la *School of Business and Economics* del *College of Charleston (South Carolina)* por acogernos durante el período de redacción de este libro.

Los autores,
Charleston y Madrid