

Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

Título:

Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

Autor:

Javier Quintana Navío

ISBN: 84-609-8135-5

Depósito Legal: M-XXXXX-2005

Dirección de Proyecto y Contenidos:

Germán Granda y Jaime Silos

Edita:

FORETICA

FORO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION ETICA (FORETICA)

Calle Príncipe de Vergara 40 Dpdo, 1º izqda.

28001 Madrid

www.foretica.es

foretica@foretica.es

Diseño:

Medialuna Comunicación S.L.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

El autor:

Javier Quintana Navío

Nacido en Madrid (1970), Javier Quintana Navío es Director del Servicio de Estudios del Instituto de la Empresa Familiar.

Licenciado en Ciencias Empresariales y M.B.A por el Instituto Empresa, es además miembro del Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial creado en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Co-director del Estudio “Análisis comparativo de los impuestos directos en la Unión Europea y Estados Unidos”, así como de la “Guía del Buen Gobierno en la Empresa Familiar”. Es autor de diversos artículos en medios económicos y participante en las tertulias semanales del programa “Capital” de Radio Intereconomía.

I. Introducción

Empresas y emprendedores que realizan actividades orientadas a beneficiar a la comunidad en la que se desarrollan existen desde hace siglos. Algunos de los ejemplos más significativos han tenido o conservan aún un marcado carácter familiar. En contraposición, las empresas que a día de hoy han decidido y logrado integrar este objetivo, contemplado desde su acepción más amplia, en sus estrategias son una minoría. Entre ambas realidades, una de las principales novedades que ha traído el cambio de siglo es el debate y el interés de una parte importante de la sociedad –en la que están presentes profesionales, partidos políticos, organizaciones no gubernamentales y escuelas de negocios–, en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Siendo las compañías familiares mayoría en el tejido productivo mundial, europeo y español, y la iniciativa familiar la principal fuente de creación de empresas en los países desarrollados –hasta hace unos años competía con el Estado–, estudiar y conocer su visión sobre la RSE, los efectos que puede tener en su crecimiento, las pautas más adecuadas para la integración en su día a día o cualquier otro detalle relacionado resulta fundamental para que este debate sea riguroso. También es clave para alejarnos de uno de los problemas en los que a menudo se ve envuelta la Empresa Familiar: los tópicos.

Uno de los tópicos más escuchados en torno a la RSE es que “*Se trata de una moda pasajera*”. Otro lugar común, quizás aún más repetido, es que “*La RSE no es una moda*”. El tiempo es el único elemento que puede dar la razón a los que afirman una cosa y quitársela a los otros. Hasta ahora, el debate sobre ella en España ha tenido lugar en uno de los periodos de crecimiento más largo de su historia moderna, lo cual no permite saber hasta qué punto las personas e instituciones desean comprometerse en su desarrollo. El incremento de la competencia que vive la economía mundial y las posibles crisis económicas futuras pueden suponer

un escenario más complicado, que exija establecer con más rigurosidad que elementos son la base de la gestión de las empresas del futuro y cuales superfluos. Del mismo modo, los momentos difíciles determinarán si la sociedad española desea que entre sus valores irrenunciables estén los inherentes a la RSE o que, por el contrario, este debate sólo se mantenga en tiempos de bonanza económica.

Mientras tanto, esa tradicional, aunque no estructurada, presencia de lo social en las empresas familiares y la confianza de numerosos expertos de prestigio en la importancia que tiene para la empresa moderna nos hace pensar que la RSE viene para quedarse. No obstante, eso no significa que el camino que se debe recorrer hasta lograr su consolidación no sea largo, tanto a nivel político como empresarial. En este sentido, es bastante elocuente la frase que escribía en el Diario El País en noviembre de 2004 Don Ignacio Fernández Toxo, Secretario Confederal de Acción Sindical de CCOO, al referirse a los trabajos e iniciativas que se han hecho: “*sobre RSE se ha escrito mucho y se ha hecho poco*”.

Esta afirmación resume bastante bien la situación en la que se encuentra en estos momentos todo lo relativo a la RSE. Prácticamente todos los días se puede encontrar en la prensa nacional algún artículo que haga referencia a los principios que deben sustentarla, pero muy pocos de ellos son capaces de ofrecer soluciones concretas que permitan llevarlos a una aplicación efectiva y extensible a todas las empresas. Existe un elevado consenso en que la RSE crea imagen y más confianza en los productos y servicios de las empresas, y que esta empezando a tener valor en las decisiones de inversión de los mercados, pero estos fenómenos son todavía incipientes a escala nacional y, sobre todo, mundial.

Es cierto que hay notables excepciones, sobre todo entre las empresas cotizadas, algunas de las cuales han hecho avances significativos. También lo es que algunas compañías no lo saben, pero al establecer ciertas pautas de trabajo, informales o formales, han llevado la esencia de la RSE al interior de sus estructuras. Sin embargo, son una pequeñísima minoría. La RSE sigue siendo una

excepción entre las empresas españolas. E, incluso, entre los ejemplos antes mencionados, los sistemas de gestión creados todavía deben recorrer una larga distancia hasta alcanzar la eficiencia que tienen otras áreas de gestión.

Por todas estas razones, el Instituto de la Empresa Familiar ha querido colaborar a través de este documento de trabajo con Forética en su esfuerzo por difundir y conocer mejor la RSE. Parte de su contenido es una reflexión que, confiamos, aporte nuevos contenidos al debate. Por otro lado, buscando esa “praxis” a la que antes hacíamos mención, también incluye nociones sobre la integración de la RSE en la estrategia y en el Buen Gobierno las empresas familiares.

II. Breve reflexión sobre el concepto y los protagonistas de la RSE

La RSE es un concepto que conlleva un elevado nivel de intuición, tanto para entenderlo como para aplicarlo. Es fácil de explicar, sobre todo atendiendo a ejemplos tan claros como son la necesidad de preservar el medio ambiente o de respetar los derechos humanos. Sin embargo, su definición no es sencilla. Existen casi tantas como entidades que promueven la RSE.

El objeto de este trabajo no es ni aportar una nueva definición ni opinar sobre cual es más o menos acertado. Sin embargo, es fundamental tomar como punto de partida una de ellas. La formulada en julio de 2005 por el Foro de Expertos en RSE creado por el Ministerio de Trabajo, por ser muy reciente y recoger en gran medida las definiciones hechas por la ONU y otras entidades de reconocido prestigio, puede desempeñar este papel perfectamente. De acuerdo con ella *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, labo-*

rales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

Especialmente importante dentro de esta definición es el término “*transparentes*”. La empresa socialmente responsable es una empresa que tiene que intercambiar información con diferentes agentes. Para que una empresa sea familiar, tiene que gestionar adecuadamente la información que facilita a sus accionistas. De lo contrario surgirán conflictos y dejará de existir. Es decir, el concepto de empresa familiar lleva aparejado un elevado nivel de transparencia interna. Sin embargo, el componente externo de este requisito supone un reto muy especial para las empresas familiares, ya que tradicionalmente se las ha considerado poco abiertas a la Sociedad -incluso cuando han llevado a cabo actividades filantrópicas-.

Otro de los factores claves del enunciado anterior es el de “*grupo de interés*”. Existe un amplio consenso a la hora de identificar los colectivos que encajan dentro de este concepto: trabajadores, clientes y consumidores, proveedores, accionistas, grupos sociales desfavorecidos, Administraciones y grupos ciudadanos de interés (sindicatos, ONGs, etc.). Sin embargo, este consenso no suele incluir uno de los elementos más importantes en las corporaciones familiares: la Familia. Su papel, como comunidad diferente a los individuos (accionistas y no accionistas) que la forman es clave en el buen gobierno y, en consecuencia, en su gestión de la RSE. Esta, atendiendo a la definición anterior, exige un nivel mínimo de profesionalización sin el cual no existirá –como mucho podría llamarse acción social- y que depende directamente de la Familia –o mejor dicho, de un concepto más avanzado: del Buen Gobierno familiar-.

Este apartado no estaría completo si no se incluyesen -a menudo surgen dudas- los objetivos que debe buscar la adopción de una estrategia socialmente responsable por las empresas. Tomando como punto de partida una propuesta

“de mínimos” realizada desde la Escuela de Organización Industrial, se pueden identificar los siguientes:

1. Rentabilidad económica de la empresa
2. Sostenibilidad económica de la empresa
3. Respeto a la Legalidad (Eliminación, en su caso, de prácticas que conlleven corrupción directa o indirecta)
4. Desarrollo de unos principios éticos en los que se apoye el funcionamiento de la empresa
5. Buen gobierno corporativo
6. Respeto a los Derechos humanos
7. Satisfacción de los trabajadores (igualdad de oportunidades, formación continua, remuneración, conciliación vida familiar/laboral)
8. Protección del medio ambiente más allá de la ley (consumo responsable)
9. Transparencia en las relaciones con todos los grupos de interés
10. Participación de todos los que forman parte de la empresa y su entorno (clientes, proveedores, accionistas minoritarios y mayoritarios) en determinados procesos de decisión
11. Verificación independiente. Preferiblemente, con existencia de indicadores y estándares
12. Conocimiento, interno y externo. Internamente, todos los trabajadores deben aplicar los principios de RSE y externamente, la sociedad debe conocer lo que ésta hace.
13. Mejora del entorno social
14. Y, como se analizará posteriormente, en las empresas familiares, viabilidad a largo plazo

Teniendo en cuenta el nivel actual de desarrollo de la RSE en el mundo, parece más realista no hablar de mínimos y si de unos objetivos que cada empresa debería alcanzar de forma gradual.

III. Factores que limitan el desarrollo de la RSE

Antes de analizar la RSE en las empresas familiares parece adecuado hacer un inciso en las barreras que dificultan su desarrollo. Algunas tienen carácter interno, se deben a la estructura de cada empresa, pero otras tienen origen en un entorno mejorable. Todas ellas pueden ser eliminadas o reducidas.

1) Base científica incompleta. La mayoría de los expertos en RSE suelen afirmar que las empresas deben ser socialmente responsables para ser competitivas. Sin embargo, no existe una demostración empírica de tal afirmación. Es posible encontrar numerosos estudios con conclusiones muy diferentes. Estos son algunos ejemplos muy relevantes a nivel mundial y nacional:

- La investigación Market & Opinión Research Internacional del año 2000 llegaba a la conclusión de que el 70% de los consumidores europeos cree que el compromiso de las empresas con la RSE es importante cuando compran un producto o servicio.

- Boulstridge y Cardigan han llegado a la conclusión de que la RSE está lejos de ser un criterio clave en las decisiones de compra de los consumidores.

- Beckmann, Christensen y Christensen, tras estudiar los criterios de compra de los consumidores, llegaron a la conclusión de que los tradicionales -como el precio, la calidad y la familiaridad de la marca- siguen siendo los más importantes, y que los consumidores siguen comprando por razones personales y no sociales.

- Bigné señala en un reciente estudio que los jóvenes españoles dan mayor relevancia a la hora de comprar a los criterios de calidad y precio, y escasa a la RSE.

- De acuerdo con el Informe “La actitud del consumidor hacia la RSE en el sector de la alimentación y bebidas” de PriceWaterhouseCoopers, el 39% de los consumidores españoles estaría dispuesto a pagar más por productos de empresas responsables; el 14% de los consumidores buscan siempre o a menudo productos responsables; el 74% esta dispuesto a dejar de comprar productos de empresas socialmente no responsables; la falta de respeto a los derechos humanos o laborales y la seguridad alimentaria son los principales motivos, con un 86% y 84% respectivamente, por los que boicotearían una empresa.

- El Informe Foretica 2004 señala que el 52% de los consumidores españoles optaría siempre por productos de empresas socialmente responsables aunque fuesen ligeramente más caros que sus competidores.

La razón por la que diferentes estudios sobre una misma materia llegan a conclusiones distintas se encuentra en la manera en que son formuladas las preguntas que los nutren. Cuando la consulta sobre los criterios de compra se hace sin la base de una lista preconcebida pocos ciudadanos, excepto en productos muy específicos, hacen referencia a la RSE. Con una excepción: cuando se hace en sentido negativo, con cuestiones como “¿Por qué razones nunca compraría un producto/servicio a una empresa?”. Si, en cambio, se ofrece una relación cerrada de motivos de compra en la que se incluye la RSE o se pregunta directamente por la influencia de las actividades socialmente responsables de las empresas en estas decisiones, el número de consumidores que dice tenerlos en cuenta es mucho mayor.

Si las investigaciones realizadas sobre los hábitos de los consumidores no son excesivamente brillantes, peor es cuando las investigaciones se aplican al potencial de la RSE en las empresas. No existen estudios empíricos a nivel general o sectorial que demuestren las consecuencias que tiene la RSE en las cuentas de las empresas. Aunque algunas firmas han hecho tímidos esfuerzos por cuantificar el efecto de estas medidas en sus beneficios o en las pérdidas que ocasiona-

rían determinados “imprevistos”, ninguno de ellos ha servido para evaluarlos con la misma eficiencia con la que se hace, por ejemplo, con una inversión en una campaña de marketing o en la apertura de un mercado nuevo.

2) Escaso conocimiento entre los consumidores españoles. Existe una considerable falta de conocimiento de la RSE en la Sociedad. Según el informe Foretica 2004, el 73% de los consumidores desconocen los aspectos a los que hace referencia la expresión RSE. Este problema, junto al anterior, limita el efecto que la adopción de prácticas socialmente responsables tiene en la competitividad de las empresas. Incluso, como algunos autores mantienen, podrían ser la prueba de que hay grandes compañías que las adoptan principalmente por los posibles efectos negativos que tendría el no hacerlo. Esta es sin duda una visión demasiado negativa, sobre todo a tenor de los esfuerzos que se están haciendo, pero que puede servirnos para decidir cual debe ser el principal objetivo de la política de fomento de la RSE que han de adoptar el Gobierno y las demás instituciones interesadas. Por encima de la necesidad de que las empresas adopten esta filosofía, o de la necesidad de crear un marco que la regule, esta la creación de una cultura adecuada entre los ciudadanos, que permita conocer a trabajadores y consumidores cuales son sus derechos y sus obligaciones. Sin esa cultura los consumidores no la demandarán y las empresas no la adoptarán.

3) Insuficiente desarrollo a nivel mundial. Tal y como recoge el mencionado documento de julio de 2005 del Foro de Expertos en RSE, *“la Unión Europea es la única instancia regional supranacional que lo ha abordado hasta el momento. Además, la RSE puede constituir un desarrollo natural muy novedoso como parte del modelo social europeo”*. Las consecuencias positivas que puede tener el que la UE haya trasladado a sus instituciones esta preocupación contrastan con la escasa preocupación –sobre todo si se la compara con la dimensión que esta alcanzando el comercio mundial- que despierta en algunas zonas del planeta que tienen un elevado interés estratégico, como, por ejemplo, China o India. Esta asimetría constituye una dificultad considerable para las

empresas que desean ser socialmente responsables y que han adquirido un elevado nivel de internacionalización, sobre todo para las medianas y pequeñas. La transparencia a la que se hacía referencia en la definición de RSE en unos mercados en los que la mayor parte de las compañías no tienen delegaciones en otros países y en el que muchas transacciones se realizan a través de comercio electrónico sólo puede basarse en la confianza. Verificar que un proveedor o un cliente sigue una política medioambiental o de recursos humanos adecuados es prácticamente imposible, salvo que en dicho país existan organizaciones que velen por este factor. Los trabajos de la UE en este ámbito serán siempre incompletos si no ponen en marcha mecanismos que eviten una posición aislada. Es más, pueden llegar a ser contraproducentes al permitir a empresas que compiten con prácticas socialmente irresponsables expulsar de los mercados a empresas que si lo son.

4) Un marco de referencia poco claro. En los últimos años han surgido un gran número de premios, certificados y entidades que dicen velar por la RSE a nivel mundial, europeo y nacional. Muchas de estas iniciativas responden a la demanda social existente de forma rigurosa, pero otras parecen obedecer más al tirón mediático. Esta situación, con independencia del problema que supone para las organizaciones verdaderamente comprometidas, crea inseguridad y dificultad a los ciudadanos y empresas para saber quienes deben ser sus referentes.

Desde un punto de vista empresarial es vital la existencia de un marco claro en dos aspectos: los modelos de gestión a seguir y la certificación de la RSE. En estos momentos existe un debate en torno a la necesidad o no de aprobar una regulación que permita construir el mismo y evite posibles actuaciones fraudulentas. En el caso de que finalmente se decida su creación, para que esta regulación sea eficiente tendrá que cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Flexibilidad – Adaptable a las características de cada sector y a la dimensión de cada empresa.

- II) Costes mínimos – La modificación de los modelos de gestión y la obtención de certificaciones tienen que tener un coste reducido.
- III) Similar a la existente en el resto de países desarrollados. Sería deseable lograr una regulación homogénea a nivel UE y OCDE.

5) Actividades que se confunden con la RSE. Acción social no es lo mismo que Responsabilidad Social Empresarial. Es sólo una parte de ella. Hay compañías y familias emprendedoras que llevan a cabo actividades filantrópicas, a menudo desde el anonimato, que no se ajustan a los requisitos que exige la RSE. Las carencias más típicas son la falta de transparencia y la no integración de los principios en los que se basa en el modelo de gestión empresarial.

6) Falta de formación, capacidad y cultura para gestionar la RSE en las empresas. Esta carencia afecta tanto al primer ejecutivo de las empresas como al personal que ocupa los escalones inferiores de la estructura jerárquica. Para que la RSE sea una realidad, el compromiso de la entidad tiene que ser aplicado individualmente por cada uno de los trabajadores.

IV. Una visión empresarial de la RSE

Algunos de los agentes sociales que trabajan en el desarrollo de la RSE explican la necesidad de impulsarlo en contrapartida a los efectos negativos de ciertas actividades corporativas. Siguiendo esta orientación, no es extraño encontrar en los foros que discuten sobre éste activo personas u organizaciones que basan sus posiciones en el hecho -fundado sobre notorias excepciones- de que las empresas son sospechosas de actuar incorrectamente, al menos hasta que demuestren públicamente lo contrario.

No es necesario buscar demasiado para encontrar muestras de esta tendencia.

Por ejemplo, la última proposición de Ley presentada en el Congreso de los diputados por uno de los principales grupos políticos de nuestro país sobre la Responsabilidad Social de las Empresas dice en su exposición de motivos que *“la adopción voluntaria de códigos éticos de conducta por las empresas debe ser un instrumento efectivo contra los excesos de la globalización y el mejor instrumento de reconstrucción de los ciudadanos en la confianza en la libertad de mercado y en las empresas”*. Desde luego hoy, una vez que la apertura política, social y económica que ha vivido el mundo estos últimos años ha dejado de ser una novedad y conocemos mejor sus efectos, no se puede decir que éste proceso no haya generado problemas e incluso abusos. Pero, en términos generales, los beneficios que conlleva para todos, incluidos los países en desarrollo, han sido muchos más. Por eso no parece correcto correlacionar globalización con exceso o hablar de pérdida de confianza de los ciudadanos en las empresas. La internacionalización ha permitido mejorar la renta per capita, el nivel de empleo y la situación política de muchos de estos países hasta cotas que nunca habían conocido. Ignorarlo significa no ser consciente del elevado nivel de bienestar que se ha alcanzado en toda la UE y el desarrollo que países tan importantes como China o India están viviendo.

La inmensa mayoría de las empresas españolas –no nos equivocáramos demasiado si dijéramos que el 99% de las mismas- jamás ha participado en esos “excesos”. Justificar la adopción por su parte de prácticas socialmente responsables atendiendo a una excepción como esa no es adecuado. Hay que atender a otros motivos, los reales.

Jagdish Bhagwati, notable economista indio, explica en su libro *“In Defense of Globalization”* que *“Las multinacionales suponen una importante fuente de beneficios para los trabajadores y para los países en los que invierten. No obstante, con el objeto de establecer unas reglas del juego adecuadas, sus organizaciones no pueden permanecer ajenas a la crítica ni a la observación. Este proceso hay que entenderlo como una crítica legítima, constructiva, que nada tiene que*

ver con las más extendidas a nivel popular (sic). Partiendo del principio de que la presencia de multinacionales en países menos desarrollados contribuye más que frena su desarrollo, la responsabilidad social empresarial no puede ser entendida como una forma de compensar a estos países por los daños recibidos. Siguiendo este razonamiento, habría que pensar que la causa verdadera por la que las empresas deberían desarrollar esta actividad es simplemente porque es algo bueno. Al hacerlo, las corporaciones ponen de manifiesto el beneficio social que sus economías impulsan cuando invierten en países en desarrollo, que a menudo es poco conocido.

Sin embargo, a menudo subyace algo más. Esta forma de altruismo es precisamente una de las características inherentes a muchas de las familias socialmente comprometidas que han hecho fortunas con el comercio o la industria. Con el afloramiento de empresas lideradas por familias, en estos momentos es cada vez mayor la percepción de que también las empresas, más allá de las actividades personales de cada accionista, deben comprometerse con este altruismo”.

Lo que las palabras del profesor Bhagwati vienen a decir es que la RSE tiene que enfocarse como una aportación positiva de las empresas y, en el caso de las entidades familiares, también de las familias emprendedoras. No puede considerarse como algo que esta en su “Debe” porque sino se crea desconfianza en y hacia ellas.

V. La Ética en las corporaciones familiares

La Ética es la parte del saber humano que permite conocer, a través de un proceso racional, cuales son las responsabilidades de las personas de cara a la consecución de “lo bueno” o “lo recto”. Sin Ética no puede haber RSE. Por definición, la existencia de una empresa familiar también exige determinados criterios

éticos que orienten la actuación de las diferentes partes implicadas en ella.

Desde un punto de vista teórico una empresa es familiar cuando pertenece total o mayoritariamente a una familia; la misma ejerce el control político al que le da derecho esta propiedad; y existe el deseo de los accionistas de que el proyecto empresarial perdure en el tiempo. Mientras que los dos primeros requisitos no exigen la adopción de una ética diferente a la que podemos considerar comúnmente aceptada en otras empresas, el tercero sí. Requiere que los tres principales grupos de interés –Familia, Consejo de administración y Directivos– acepten una ética propia. A través de ella, por ejemplo, lo normal es que:

- Se considere justo que todos los accionistas obtengan beneficios. No sólo los que trabajen en la empresa o estén en el Consejo de Administración.

- Se considere adecuado que los directivos de la empresa no lleven a cabo actuaciones que, aún siendo legales, puedan esquilmar la sociedad o poner en peligro su continuidad.

- Al estudiar la fusión o la venta de la empresa, se acepte como correcto tener en cuenta el deseo de continuidad de la familia.

La existencia de estos principios éticos es una buena base para el desarrollo de la RSE en las Empresas familiares. Pero no suficiente. Por eso, para entender correctamente el papel que la RSE puede jugar en las empresas familiares, o la forma en que estas pueden ayudar a su consolidación, resulta muy constructivo añadir las nociones que los profesores Miguel Angel Gallo y Doménech Melé expusieron en su libro “Ética en la Empresa Familiar”. Según sus autores, la Empresa Familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal no excluye entre sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se sitúa por encima de ellos. De esta forma la empresa no sería una sociedad de capitales sino de personas. Personas entre las que están sus propietarios, sus trabajadores y sus directivos, pero también muchas otras vinculadas a ella y que constituyen una comunidad. De acuerdo con lo que los autores denominan principio perso-

nalista, el respeto de los derechos innatos de las personas y sus necesidades de desarrollo humano no sólo sería una exigencia ética, también lo sería para el buen funcionamiento de la empresa: *“Considerar a la empresa como una comunidad de personas es de gran relevancia para formular e implantar estrategias, para diseñar las organizaciones que han de llevarlas a cabo y para un correcto enfoque del estilo y los sistemas de dirección. No es lo mismo establecer estrategias y organizaciones contando con que las personas no pasan de ser un simple recurso humano, que hacerlo considerando que las personas son seres libres y autónomos y en continuo desarrollo”*. Entendida de esta forma, la Ética de las empresas familiares si que constituye la base necesaria sobre la que asentar su Responsabilidad Social, de ahí lo importante que resulta la defensa de estos valores.

Desde luego, el principio personalista también se puede aplicar a empresas no familiares. Lo que sucede en este caso es que la evolución de la empresa esta fuertemente ligada a la de los intereses personales de los individuos que forman la Familia. Esta juega un papel primordial, que da origen a una situación diferente al resto de empresas y que tiene dos vertientes: sin el compromiso de la familia no puede haber RSE y, por tanto, su ausencia generará errores en sus enfoques estratégicos y estilos de dirección; y sin principios socialmente responsables la empresa no podrá satisfacer los derechos e intereses de los distintos individuos que componen la familia. O lo que es lo mismo, existe una relación directa entre Buen Gobierno en las empresas familiares y RSE.

VI. Buen Gobierno en las empresas familiares y RSE

La RSE exige un esquema adecuado de Gobierno corporativo. Es decir, requiere que el sistema formado por las relaciones entre accionistas, órganos de

administración y órganos de dirección y por los procesos a través de los cuales estas 3 figuras dirigen la organización funcionen de manera eficiente. Solo si posee esta característica podrán cumplirse algunos de sus requisitos, como, por ejemplo, una gestión transparente y profesionalizada.

Al mismo tiempo, un enfoque adecuado de la RSE aporta eficiencia a este sistema, ya que permite mejorar las relaciones de los 3 grandes grupos de poder –Familia, Consejo de administración y Dirección- con el resto de los que integran la organización y su entorno –proveedores, resto de trabajadores, clientes, etc.- Y, por extensión, también puede influir positivamente en las relaciones existentes dentro de uno de los grupos que definen a la empresa familiar: los propietarios –familiares, no familiares, mayoritarios o minoritarios -.

Para que el Gobierno de una empresa familiar adquiera el calificativo de “Bueno” es necesario que se estructure en dos partes:

1. Gobierno familiar, cuyo órgano más significativo es el Consejo de Familia, foro de comunicación entre todos los accionistas –directivos, consejeros o inactivos- que tiene como objetivo salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional.

2. Gobierno corporativo, cuyo órgano más representativo es el Consejo de Administración

Además, es necesario que ambos funcionen de manera coordinada pero independiente, sin intromisiones en sus diferentes responsabilidades.

El papel del Consejo de Familia

La RSE en las empresas familiares puede tener origen en tres colectivos: los gestores de la empresa, que entiendan que es necesario para la competitividad de la compañía; el Consejo de Administración; o la Familia empresaria. A la hora de

alcanzar un resultado adecuado es indiferente de quien parte la iniciativa. Lo importante es que goce una implicación activa de las tres partes. La forma más efectiva de lograrlo es que exista un mandato explícito del órgano soberano de la empresa, la Junta General.

La mejor forma de implicar a la familia en este objetivo es incluir los principios en los que se basa el comportamiento socialmente responsable entre sus valores y en la visión que tiene de la empresa. Precisamente, el establecimiento de estos valores y de esta visión es una de las principales funciones que tiene el Consejo de Familia. Gracias a ella es posible dar una estructura lógica a una serie de filosofías, intereses y ambiciones personales que sin ella suelen aparecer de forma desordenada.

Por otra parte, el Consejo de Familia tiene otras funciones que también están estrechamente ligadas al éxito de la estrategia social de la empresa:

- Sirve de vínculo entre la Familia, el Consejo de Administración y la Dirección de la Empresa. Como tal, debe velar por la existencia de unas relaciones transparentes entre todas estas partes. Esta función es muy importante a la hora de garantizar el derecho a la información de los accionistas minoritarios.

- Es la sede para la educación de los accionistas familiares, presentes y futuros, sobre sus responsabilidades. Por lo que respecta a la RSE, debe potenciar el interés de las siguientes generaciones en sus valores.

- Establece y supervisa el proceso de planificación de las fundaciones familiares y de la familia para que evolucione de forma coordinada y paralela a la empresa.

De acuerdo con la definición de RSE, ésta implica la integración de una serie de objetivos y actividades en la estrategia de la empresa. El Consejo de Familia es el órgano que fija la dirección y las políticas de la familia, pero no de la empresa. Es un error muy común que la Familia, a través de su Consejo, pretenda fijar la orientación e incluso la gestión de los instrumentos utilizados para hacer RSE. Al

igual que en otras áreas estratégicas, esta tendencia supone una barrera para la profesionalización, el buen gobierno de y la eficiencia de la política de RSE. Sin embargo, esta afirmación es compatible con la creación por parte de la familia de instrumentos propios, diferentes a los de la empresa, para atender a sus deseos de ayudar al desarrollo social. En este caso si que es adecuado que el Consejo de Familia vele por una evolución paralela a la de la empresa, pero, al mismo tiempo, independiente de ella.

La RSE en el Consejo de Administración

Con independencia del colectivo que detecte la necesidad de adaptar unos criterios socialmente más responsables, el órgano al que corresponde liderar su implementación en la estrategia es el Consejo de Administración. Entre otras, este órgano tiene importantes funciones estrechamente relacionadas con la RSE:

- Revisar, orientar y aprobar las estrategias generales, incluidas las que hacen referencia a las responsabilidades sociales que voluntariamente adquiera la compañía
- Apoyar a los órganos de gobierno familiar en la definición de la misión y filosofía de la empresa
- Determinar las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados, organizaciones no gubernamentales y la opinión pública
- Fomentar la contribución activa de los inversores institucionales, socios familiares minoritarios y resto de accionistas a la conformación de la voluntad social
- Velar por la continuidad a largo plazo de la empresa
- Velar, en la medida en que sea posible, por los intereses de los stakeholders (proveedores, clientes, accionistas, empleados, administraciones e inversores)

Establecer aquellas actuaciones de carácter social, ético y medioambiental que desee la empresa. Entre ellas, el Consejo es el responsable de

decidir acerca de la presentación de un triple balance (económico, social y medioambiental) y de la elaboración de los denominados códigos de conducta.

VII. ¿Acción social familiar o empresarial?

En su comunicación del 2-7-2002 sobre RSE, la Comisión Europea afirmaba que *“En Europa existe una larga tradición de iniciativas empresariales socialmente responsables. No obstante, lo que distingue al concepto actual de RSE es el intento de gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse con los instrumentos adecuados para ello. Es decir, se trata de un enfoque comercial que sitúa las expectativas de las partes interesadas y el principio de perfeccionamiento y de innovación continuos en el núcleo de la estrategia empresarial”*. Las empresas familiares han sido notables protagonistas de esta tradición. El problema es que a menudo no ha estado claro si era la empresa o la familia la que gestionaba las iniciativas mencionadas. Aunque atendiendo a los resultados obtenidos esta situación no tendría porque ser un problema, si que lo es a la hora de alcanzar ese nuevo enfoque del que habla la Comisión, ya que la gestión profesionalizada de la RSE exige diferenciarla de las acciones sociales que legítimamente quiera llevar a cabo la familia emprendedora por sus propios medios.

Cuando una la familia establece en su misión objetivos de carácter social puede optar por 3 vías para conseguirlos: utilizar instrumentos independientes de la empresa -el más conocido suele ser la creación de una fundación-; proponer al Consejo de Administración a través de la Asamblea General que incluya la RSE dentro del modelo estratégico de la empresa; o la combinación de ambas opciones.

Cualquiera de las 3 vías es correcta y legítima, pero siempre teniendo presente que lo familiar no debe mezclarse con la gestión empresarial. Incluso en la terce-

ra opción, la combinación de la política familiar con la política empresarial no significa que estas se mezclen. En estos casos, tal y como ya se ha expuesto anteriormente, el Consejo de Familia ha de vigilar que exista una evolución paralela, pero nunca inmiscuirse en la forma en que se gestionan las iniciativas corporativas.

VIII. Algunos datos sobre la RSE en las grandes empresas familiares

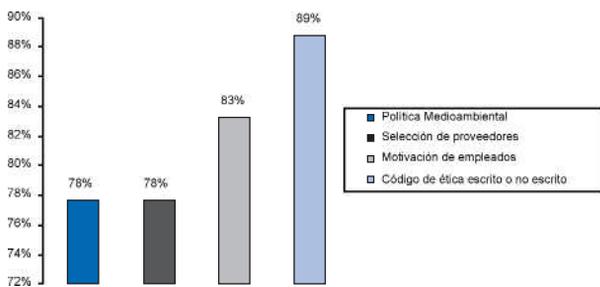
Como anteriormente se señaló, la investigación en torno a la RSE todavía tiene un largo camino por recorrer. Entre las lagunas existentes esta el desconocimiento que hay en torno a su desarrollo en las empresas familiares. Esta carencia es especialmente importante en las medianas y pequeñas compañías.

En las grandes empresas, aunque también se da éste problema, si que existen datos que pueden permitir alcanzar algunas conclusiones. La primera es que, dentro del liderazgo que algunas compañías están ejerciendo en la difusión y práctica de políticas socialmente responsables hay una notable presencia familiar. Así lo demuestra, por ejemplo, el Ranking sobre Acción Social que cada año elabora la Fundación Empresa y Sociedad, uno de los más prestigiosos en España, en el que los grupos familiares VIPS, SIRO e INDITEX aparecían entre las 10 primeras empresas del año 2004.

En esta misma línea, el Estudio sobre profesionalización de la Empresa Familiar realizado en los ejercicios 2004 y 2005 por la empresa de consultoría, Alexander Huges, y por el Instituto de la Empresa Familiar entre una treintena de grandes compañías familiares refleja una notable preocupación por estos aspectos. El Estudio incluía en el cuestionario al que contestaron los encuestados la pregunta “¿Cuál de estos aspectos de responsabilidad social –política medioambiental, elección de proveedores atendiendo a criterios RSE, políticas

de motivación de empleados y códigos de conductas- ha incorporado a su política empresarial?”. Tal y como aparece en el gráfico 1, el nivel alcanzado en todos ellos es notablemente elevado. De acuerdo con las contestaciones, los 4 elementos habrían sido incorporados por más del 75% de las empresas, aunque en el caso de los códigos de ética empresarial, que casi llegan a un 90% de implantación, a menudo se aplican sin estar escritos.

gráfico 1



Al ser un simple cuestionario sobre numerosos aspectos que nada tenían que ver con la RSE, no es posible saber hasta que punto las contestaciones son consecuentes con la realidad o si las políticas emprendidas serían capaces de pasar el filtro que puede suponer una actividad certificadora rigurosa. En cambio, si que permite llegar a la conclusión del elevado nivel de preocupación que existe en torno a esta materia.

Con el objeto de aportar más claridad a estas dudas, el Instituto de la Empresa Familiar ha realizado un trabajo complementario entre sus socios. Partiendo de la idea de que para que exista RSE la empresa debe ponerlo en conocimiento de la Sociedad, y de que en estos momentos las páginas webs corporativas se han convertido en un instrumento clave en la política de comunicación de las empresas, ha analizado la información sobre RSE que contienen. También se ha analizado su presencia en el Pacto Mundial de la ONU y en la Fundación Empresa y Sociedad, como indicador del grado de preocupación que despierta la RSE. El

resultado de este ejercicio demuestra una importante diferencia entre lo que sería la inquietud de las empresas por la RSE y su correcta implementación.

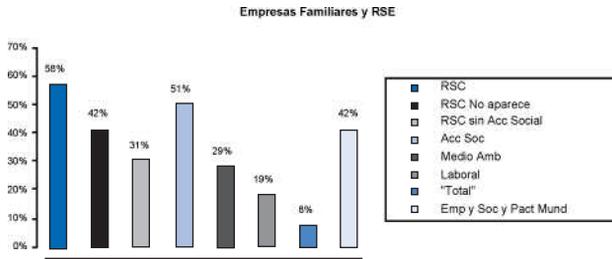
Tal y como aparece en el gráfico 2, el 58% de las webs analizadas indican que la empresa realiza actividades socialmente responsables. Además, el 42% de los socios del Instituto participa en la Fundación Empresa o en el Pacto Mundial. Conviene aclarar que son iniciativas diferentes, pero que el estar en cualquiera de ellas refleja una preocupación y un cierto grado de compromiso con sus objetivos. Cosa distinta es la manera en que cada compañía busca su consecución.

Cuando los Socios del Instituto informan en sus webs de sus actividades socialmente responsables un 8% expone la forma en que se ha integrado en la estrategia de la empresa y los mecanismos que han desarrollado para que abarque la práctica totalidad de los elementos que agrupa la RSE (mencionados en el apartado titulado “Breve reflexión sobre el concepto y los protagonistas de la RSE”). Es decir, sólo un pequeño porcentaje estaría cumpliendo el concepto en todas sus vertientes.

En contraste, existe cierto nivel de “especialización” en 3 políticas y sus respectivos instrumentos: Acción social (51%), Medio Ambiente (29%) y Laboral (19%). Desde luego, para obtener unas conclusiones rigurosas sería necesaria una investigación más profunda. Sin embargo, estos datos pueden estar indicando algunas tendencias importantes:

- que la Acción social es la política más desarrollada;
- que casi la mitad de las empresas que hacen RSE sólo han desarrollado esta política, es decir, podrían estar confundiendo Acción social con RSE;
- que las empresas están adaptando el concepto a su naturaleza, profundizando más en los aspectos que más competitividad le pueden generar o destruir.

gráfico 2



Otro de los objetivos de la investigación realizada ha sido conocer las distintas fases por las que generalmente pasan las empresas al desarrollar su estrategia RSE. De acuerdo con las situaciones halladas, se puede hablar de 4:

- Fase 0 - Ausencia de políticas.
- Fase 1 - Acción social impulsada por la familia fundadora a través de colaboraciones con entidades sin ánimo de lucro o de la creación de fundaciones.
- Fase 2 - RSE en algunos ámbitos claves de la empresa, como medio ambiente o el plano laboral, que no es gestionada por la familia.
- Fase 3 – RSE integrada en la gestión de general la empresa, certificada por organismos externos y de reputación contrastada. La RSE pasa a formar parte de la filosofía de la empresa con un elevado grado de independencia de la Familia.

Por último, también se han identificado las mejores prácticas en las que se ha materializado la adopción de criterios de RSE por las empresas del Instituto:

- Declaración pública de los valores corporativos

- Sistemas de gestión específicos de RSE
- Códigos de conducta
- Permisos de maternidad por encima del mínimo legal
- Contratos indefinidos para la totalidad de la plantilla
- Servicios de guardería para hijos de trabajadores
- Prioridad a la contratación de personas que puedan acceder a pie al centro de trabajo
- Filantropía:
 - Voluntariado de los trabajadores de la empresa financiado por esta
 - Mecenazgo cultural
 - Programas de inserción social y laboral a mujeres maltratadas
 - Promoción de consumo sano de alimentos: campañas anti-obesidad
 - Programas de educación ambiental para niños
- Programas de aprendizaje permanente mediante el uso intensivo de las nuevas tecnologías (Internet)
- Subvención de seguros privados de dependencia
- Servicios de transporte colectivo a empleados
- Preferencia a la contratación de trabajadores inmigrantes
- Preferencia a la contratación de trabajadores minusválidos
- Utilización intensiva de tecnologías de la información para evitar desplazamientos fuera del hogar
- Inversión en I+D en los ámbitos laborales y medioambientales
- Programas de formación a los hijos de los trabajadores. Financiación de carreras universitarias
- Diseño de planes de carrera a largo plazo
- Establecimiento de canales específicos para la resolución de conflictos internos
- Desarrollo de sistemas de remuneración acordes con las responsabilidades y rendimientos
- Autonomía a las personas en la programación y asignación de las actividades, en la mejora de los procedimientos de trabajo y en el aseguramiento

de la calidad

- Oportunidades a los trabajadores para que puedan ejercer su iniciativa innovadora y emprendedora
- Planes específicos de reducción de consumo de recursos
- Establecimiento de un Balance Social
- Etiquetado con información precisa y accesible

IX. Conclusiones

· En estos momentos se desconoce la verdadera incidencia que la RSE tendrá en la competitividad de las empresas. Es fundamental invertir más en investigación sobre RSE.

· Es imprescindible realizar campañas de difusión de la RSE entre los consumidores. Por encima de la necesidad de que las empresas acepten su filosofía, o de la necesidad de crear un marco que la regule, esta la de crear una cultura adecuada entre los ciudadanos, que permita conocer a trabajadores y consumidores cuales son sus derechos y sus obligaciones. Sin esa cultura los consumidores no la demandarán y las empresas no la adoptarán.

· Es necesario explicar que las empresas no hacen RSE como compensación a sus deseconomías, sino por su posición privilegiada para mejorar el desarrollo social.

· También es necesaria una política activa de difusión entre las empresas con el objetivo de:

- Mejorar sus capacidades de gestión de este activo
- profesionalizarla al máximo-

- Evitar la confusión entre Acción social y RSE
 - Introducir la RSE tanto en el Gobierno corporativo como en el familiar para alcanzar un buen gobierno
-
- Hay que trabajar para que la UE no sea la única entidad de carácter supranacional que desarrolla iniciativas en este campo.
-
- Existe una notable preocupación por la RSE en las grandes empresas familiares
 - Esta preocupación no es nueva. Lleva tiempo existiendo, aunque en general se ha gestionado de manera informal
 - Las empresas que a día de hoy han decidido y logrado integrar plenamente esta responsabilidad en sus estrategias son una minoría.
 - En muchos casos esta minoría esta especializándose sólo en una parte de la RSE, seguramente la que más competitividad les puede generar o destruir.
 - El desarrollo de la RSE esta estrechamente ligado con el del Buen Gobierno. Este requiere que la Familia empresaria incluya en su definición de las misiones y de filosofía de la empresa su deseo de contribuir al desarrollo de la Sociedad a través de prácticas responsables. Este deseo debe ser trasladado al Consejo de Administración, responsable de su implementación en la estrategia de la empresa. Todo ello sin que los órganos de gobierno familiar -El Consejo de Familia- se inmiscuya en la gestión.

Textos consultados

- **Ética en la Empresa Familiar**
- **Informe Forética 2004 sobre la situación en España de la Responsabilidad Social de las Empresas**
- **Myths of nature and environmentally responsible behaviours: an exploratory study**, Beckmann, Christensen y Christensen (2001).
- **Do consumers really care about corporate responsibility?**, Boulstridge y Carrigan (2000).
- **Percepción de la responsabilidad social empresarial: un análisis cross-cultural**, Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen (2005).
- **Guía del Buen Gobierno en la Empresa familiar**, Instituto de la Empresa familiar, IESE y Fundación de Estudios Financieros (2005).
- **Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar**, Alexander Hugues e Instituto de la Empresa Familiar (2005).

CUADERNOS FORÉTICA. Otros títulos publicados:

- 1 **Responsabilidad Social de las Empresas:**
Fundamentos y enfoque de la gestión responsable
Dr. Pedro Francés Gómez

- 2 **Gestión Integral de la RSE:**
El caso de Novartis en España
Joan Fontrodona Felip