



## Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)

ÁREA: 6  
TIPO: Teoría

*Business Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV)*

*A Ética empresarial, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Criação de Valor Compartilhado (CVC)*

AUTOR

**Juan Muñoz-Martín<sup>1</sup>**

Profesor de Responsabilidad Social Corporativa Universidad Complutense de Madrid, España  
juan.munoz@ccee.ucm.es

*En un mundo, global e interconectado, la empresa se encuentra en la necesidad de responder de sus acciones ante la sociedad, para ello muchas compañías han implantado políticas de RSC, que en muchas ocasiones han sido pura cosmética o, en el mejor de los casos filantropía y acción social, que nada tienen que ver una concepción ética de sus negocios. Esto ha generado un vacío de contenido y una trivialización del concepto de RSC, ante lo que algunos autores han creado nuevos conceptos como la Creación de Valor Compartido o la Sostenibilidad Corporativa, generando, en ocasiones, aun más confusión.*

*In a global and interconnected world, companies have answered to social pressures implementing CSR policies, which have often been purely cosmetic, or at best philanthropy and social action, that have nothing to do with an ethical conception of business. This situation has created a trivialization of the concept of CSR, trying to find a new path some authors have created new ideas, such as, "creating shared value" or "corporate sustainability", generating sometimes even more confusion.*

*Num mundo global e interrelacionado, a empresa vê-se obrigada a responder pelas suas ações perante a sociedade. Para isso, muitas companhias implantaram políticas de RSC, as quais muitas vezes ficaram-se pela aparência ou, no melhor dos casos, foram ações de filantropia e ação social, que não estão relacionadas com uma conceção ética dos seus negócios. Isto criou um vazio de conteúdo e uma banalização do conceito de RSC, de tal forma que alguns autores criaram novos conceitos como a Criação de Valor Compartilhado ou a Sustentabilidade Corporativa, o que deu azo, em determinadas ocasiões, a uma maior confusão.*

1. Autor de contacto:  
Departamento de Organización de Empresas;  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales;  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID; Campus de Somosaguas; 28223 - Pozuelo de Alarcón (Madrid); SPAIN

DOI  
10.3232/GCG.2013.V7.N3.05

RECIBIDO  
16.10.2013

ACEPTADO  
15.11.2013

## 1. Introducción

La literatura académica de los últimos cincuenta años ha generado un intenso debate sobre las relaciones entre empresa y sociedad. En un contexto, cada vez mayor de economía y sociedad globalizada, las acciones empresariales generan consecuencias ante las cuales los grupos de interés de la empresa son cada vez más sensibles. Así cada vez mas empresas, presionadas por su entorno, implantan políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin embargo muchas veces estas actividades son pura cosmética o filantropía que poco tienen que ver con una concepción ética de la empresa, que asume desarrollar sus actividades con prudencia y justicia, así como responder de las mismas. Esto ha generado cierta confusión terminológica y un intento de desprestigio y vacío de contenido del concepto estratégico de la RSC. Tratando de superar esta situación han surgido nuevos conceptos como la Creación de Valor Compartido (CVC) y la Sostenibilidad Corporativa (SC), que en ocasiones han generado aun más confusión.

El objeto de este artículo es clarificar los diferentes conceptos de ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Creación de Valor Compartido (CVC) y Sostenibilidad Corporativa (SC) estableciendo diferentes relaciones entre ellos y presentado una visión integradora del conjunto de los mismos. Para ello en un primer apartado se profundizara en el concepto de ética empresarial y sus consecuencias para una correcta gestión de las organizaciones en un entorno global e interconectado. A continuación partiendo del concepto de responsabilidad, se traslada el mismo al ámbito empresarial y se desarrolla el concepto de RSC, explicando la necesidad de enraizar el mismo en una concepción ética de la empresa. En un tercer apartado se introducen los conceptos de CVC y la SC y se establecen relaciones con la ética empresarial. El trabajo finaliza con unas reflexiones finales abogando por una vuelta a las raíces éticas de la empresa que impregnen todos estos nuevos conceptos, para así garantizar no solo la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones sino la mejora de su posición competitiva.

PALABRAS CLAVE  
**Ética Empresarial,  
 Responsabilidad  
 Social Corporativa,  
 Creación de Valor  
 Compartido**

KEY WORDS  
 Business Ethics,  
 Corporate Social  
 Responsibility,  
 Creating Shared  
 Value

PALAVRAS-CHAVE  
 Ética Empresarial,  
 Responsabilidade  
 Social Corporativa,  
 Criação de Valor  
 Compartilhado

## 2. Ética empresarial

El estudio de la ética y su influencia en el mundo empresarial se remonta a tiempos muy antiguos. Ya Adam Smith creador del liberalismo económico y uno de los padres de la economía moderna basaba gran parte de su pensamiento en la preocupación moral por generar mayor libertad y felicidad. Desde el punto de vista social podemos definir una empresa como una comunidad de personas, con gran variedad de intereses, pero que se proponen conseguir unos objetivos comunes y que bajo una dirección unificada toman decisiones que afectan a los demás (Cortina, 2006).

Aquí es donde surge el planteamiento ético: en la medida en que las decisiones de las empresas afectan a terceros tiene sentido plantearse su validez o justicia. Las empresas, por lo tanto, no son amorales, ya que todas sus decisiones están sometidas a una valoración moral pudiendo llevar a cabo sus actividades moral o inmoralmemente. En función de cómo la

CÓDIGO JEL:  
**M14**

empresa desarrolle su actividad se ganara la credibilidad y legitimidad social que necesita para sobrevivir (Garcia Marzá, 2006). Tal y como establece Davis (1990) “la sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo aquellos que no usan ese poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo”. Por tanto, en el desarrollo de su actividad las empresas generan una serie de expectativas en los grupos de interés y de alguna manera establecen un contrato moral con los distintos actores con los que se relacionan. (Garcia Marzá, 2006). Es ese contrato moral, que tiene que ver con la expectativas legítimas de todos los grupos de interés, el que genera el “reconocimiento recíproco” de todas las partes. Desde esta perspectiva la empresa no tiene que actuar solamente con responsabilidad, sino con “responsividad”, es decir tratando de responder a dichas expectativas. Así desde la ética empresarial lo importante no es solo el contrato legal, sino el contrato moral y el reconocimiento recíproco de expectativas legítimas a los que si se “responde” adecuadamente otorgan a la empresa credibilidad y legitimidad social (Cortina, 2004).

La empresa inteligente incorpora a su carácter, a su núcleo duro, un conjunto de buenas prácticas y hábitos que asume en el día a día y que están insertas en su toma de decisiones, que deben ser justas y prudentes respondiendo adecuadamente a las expectativas generadas por los agentes con los que se relaciona. Estos hábitos, cuando ayudan a tomar buenas decisiones, se denominan virtudes. Las virtudes son hábitos adquiridos que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que tratan de ser cada vez mejores. Estas virtudes aparecen cuando la empresa es capaz de conseguir lo que es bueno para ella y para los demás y cada vez que es capaz de resistir la tentación de hacer lo que es mejor solamente para ella o lo que le produce beneficios inmediatos. No se trata solamente de aprobar sesudos Códigos Éticos, que muchas veces no se cumplen, sino que es necesario generar un clima ético en los distintos niveles de la empresa, donde se fomente una cultura (carácter) en que las decisiones se tomen atendiendo a valores de prudencia y justicia (Cortina, 2006). Para la empresa el actuar éticamente no se convierte en una opción sino en una necesidad. Sin el desarrollo de esas virtudes la empresa podrá quizás obtener buenos resultados económicos a corto plazo, pero tarde o temprano destruirá su consistencia y con ella la unidad de la organización. No se trata de aceptar este comportamiento ético por imposiciones o incentivos positivos (rentabilidad, reputación, etc.), sino en aceptar que las decisiones tomadas en las organizaciones donde esas virtudes han sido potentemente desarrolladas son más eficaces, atractivas y consistentes y son las que garantizan la supervivencia y la sostenibilidad de las mismas (Argandoña, 2007).

Ahora bien aun aceptando la relevancia de las decisiones éticas en sí mismas, no como vía de conseguir un fin externo (confianza, reputación, etc.), sino como condición necesaria para conseguir otros fines (Argandoña, 2007), parece indiscutible que el comportamiento ético puede generar ventajas evidentes. El comportamiento ético, el cumplimiento de ese contrato moral y el desarrollo de esas virtudes infunden, en los distintos grupos de interés, confianza y reputación. Esto genera numerosos beneficios económicos tangibles pues permite reducir los costes de coordinación externos o internos, disminuye las supervisiones y aumenta el rendimiento y la eficacia. Así mismo la reputación genera un importante beneficio intangible, incorporado en el denominado “capital relacional”, constituido por las relaciones de la empresa con los *stakeholders* que cuando son eficaces, aumentan la confianza mutua y garantizan la lealtad a la empresa (Sen, 2003).

Para que la empresa pueda mantener ese nivel de confianza y reputación ante los grupos de interés debe de ser capaz de responder (de ser responsable) de sus acciones frente a la socie-

dad, manteniendo así la credibilidad y la legitimidad que necesita para actuar. Así aparece el concepto de responsabilidad, desde el que se deriva la RSC, que trataremos en profundidad en el siguiente apartado.

### 3. Responsabilidad, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ética empresarial

El concepto de responsabilidad y su aplicación a las organizaciones ha sido trabajado en profundidad por la literatura académica (Davis, 1990; Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Argandoña 2008). Las diferentes aproximaciones al concepto han derivado en diferentes tipos de responsabilidad que puedan afectar a las organizaciones, entre otras: responsabilidades morales, sociales y legales. Las responsabilidades morales, a su vez son clasificadas en: responsabilidades como atribución (se atribuye una acción y sus consecuencias), como rendición de cuentas (dar cuenta de las acciones (*accountability*)), como deber u obligación (crean deberes de presente o futuro) y como actitud (disponibilidad frente a necesidades de los demás (*responsiveness*)). Las responsabilidades sociales se entienden fundamentalmente como respuesta a las expectativas generadas por la sociedad (*responsibility*). Por su parte las responsabilidades legales se fundamentan en la ley civil o criminal y en el cumplimiento de la misma (*compliance*). (Argandoña, 2008).

Desde un punto de vista ético en el mundo empresarial las dos responsabilidades que más nos interesan son las morales y las sociales. Por un lado la responsabilidad como obligación de rendir cuentas (*accountability*), genera que las empresas se vean cada vez más obligadas a ser más transparentes en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas y formas de gestión. Por otro lado, como ya ha sido comentado, la empresa como institución social tiene una credibilidad y legitimidad social que necesita mantener para garantizar su existencia. Esta legitimidad se consigue mantener respondiendo (*responsibility*) a las expectativas que la sociedad tiene de ella y asumiendo los valores y los comportamientos que la misma sociedad le marca. (Argandoña, 2007).

La aceptación de esta responsabilidad frente a las expectativas de la sociedad generó una visión donde la empresa debe atender no solo los intereses de sus accionistas sino también los intereses de los grupos de interés (*stakeholders*) (Freeman, 1984). Esta visión donde la empresa da respuesta a una pluralidad de intereses legítimos (accionistas, proveedores, clientes, empleados, reguladores, etc.), buscando un equilibrio entre los mismos, unida al concepto de responsabilidad es la que dio lugar a la aparición del concepto de RSC (Brower y Mahajan, 2013). La unión de estos conceptos de responsabilidad y grupos de interés forman parte fundamental de la definición de RSC desarrollada por la Comisión Europea en su Libro Verde de 2001: “*integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores*”. La aplicación de estos conceptos en los grupos de interés ha hecho que se tengan en consideración todas las dimensiones de la actividad empresarial: responsabilidad económica, productiva, comercial, jurídica, social y medioambiental (Moreno Izquierdo, 2006; Rodríguez, 2007; Brower y Mahajan, 2013).

Numerosas empresas han decidido aceptar esta concepción de la empresa y se puede decir que las empresas más representativas han formalizado sus prácticas en materia de RSC y las difunden habitualmente (Nieto y Fernández, 2004; Porter, 2011)). Diversos trabajos han expuesto (Nieto y Fernández, 2004; Moreno Izquierdo, 2006) las causas de esta generalización en empresas tanto nacionales como multinacionales entre los cuales podemos destacar: la *presión reguladora* (iniciativas promovidas por gobiernos, organizaciones de empresas e instituciones y organismos internacionales (OCDE, UE, ONU)); la *presión de los mercados de productos* (la demanda social intensa ha hecho que los mercados empiecen a incorporar consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en la elección de sus productos y marcas); la *presión de los mercados financieros* (incorporación de los criterios sociales, éticos y medioambientales en las decisiones de inversión y creación entre otros instrumentos de la denominada inversión socialmente responsable (ISR)); la *presión de la sociedad civil* (presión ciertamente difusa pero cada día mas perceptible de exigencia a la empresa (sobre todo a la gran empresa) de mejores comportamientos y mayores aportaciones al bienestar social, exigencias que superan claramente lo exigible legalmente y que abarcan campos como localidad, el precio, la transparencia, las relaciones laborales, el respeto a los derechos humanos, el medioambiente, etc.) y por ultimo determinados *cambios en el entorno* (particularmente la crisis y el acceso a las nuevas tecnologías de la información que han generado cambios sociales que apuntan a un aumento de la conciencia ecológica y social de los ciudadanos y han facilitado la denuncia de situaciones que no se consideran aceptables).

En este contexto han aparecido numerosos principios de Responsabilidad Social Corporativa (Pacto Mundial de Naciones Unidas, Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea, Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility, etc.) y normas de aplicación (GRI, AA1000, ISO 14001, EMAS, SA 8000 Social Accountability, SIGMA Project, Down Jones Sustainability, ISAE 100, ISO 26000, etc.) al que la empresas, muchas veces, sin una reflexión pausada han decidido acogerse o aplicar. Se podría decir que ha existido una sobreproducción de normas y principios al que las empresas en una carrera por no quedar fuera de la moda o del estándar del entorno se han acogido de manera mayoritaria. A modo de ejemplo podemos decir que todas la empresas españolas del Ibex 35 incluyen en sus memorias la RSC, una gran mayoría cuenta con departamentos internos dedicados exclusivamente a la RSC, las veinte empresas más admiradas del mundo según el informe de PriceWaterhouseCoopers (PWC, 2004) desarrollan practicas de RSC y las difunden de manera activa y la práctica totalidad de la empresas listadas en Fortune 250 elaboran informes de RSC (Nieto y Fernández, 2004).

Pero al mismo tiempo que esto ocurre nos encontramos con una realidad plagada de escándalos, donde numerosas empresas que contaban con importantes y sofisticados departamentos de RSC, que elaboraban memorias de RSC anuales, que estaban acogidas a principios de RSC y que incluso se habían certificado con alguna norma se han visto involucradas en comportamientos que, cuando menos podrían ser clasificados de "irresponsables", (salarios de directivos escandalosos y aprobados de manera inaceptable, inversiones desmesuradas y poco ponderadas en sectores puramente especulativos, préstamos concedidos en condiciones sin transparencia alguna, etc.) y en otras ocasiones en actividades de corrupción puramente delictivas (blanqueo de capitales, pago de salarios en paraísos fiscales, soborno de políticos, uso información privilegiada, etc.)

No es de extrañar que en este contexto según el informe Foretica 2011 una mayoría (61%) de la opinión pública manifieste no conocer que es la RSC (o no la conocen o no saben lo que signi-

fica) y los que la conocen demuestran un nivel de conocimiento muy bajo sobre la misma. La causa fundamental de esto es que las empresas se han empeñado en demostrar que son responsables (incluso gastándose dinero y haciendo esfuerzos por mejorar sus comportamientos) pero no han basado su actividad y negocio en un comportamiento realmente ético. Y aquí radica el problema fundamental, la ética es primero y como consecuencia de ella las empresas deben ser responsables. Dicho de otra manera la ética no es una parte de la responsabilidad social sino justo al revés: la responsabilidad social es una dimensión de la ética empresarial (Cortina, 2004, 2006; García Marzá, 2006). Y no es una cuestión de hacer muy voluminosos Códigos Éticos, que dan cierta publicidad pero muchas veces no se cumplen. Solamente desde una perspectiva ética profunda, basada en los contratos morales, en entender que los comportamientos de la empresa tienen consecuencias, poniendo en juego los principios de “responsabilidad” y “responsividad” frente a las expectativas legítimas de los grupos de interés, y generando la cultura (carácter) y las virtudes necesarias para tomar decisiones justas y prudentes la empresa podrá desarrollar una RSC auténtica. Una RSC estratégica, inserta en el *core business* de la organización, que de verdad legitime y de credibilidad a la actuación de la empresa y que reafirme la confianza y reputación en ella, potencie su capital relacional, garantizando su supervivencia y aumentando el rendimiento y la eficacia de la misma (Manescu, 2010; Robins, 2011).

Como consecuencia de lo anterior, la RSC podrá convertirse en un instrumento de competitividad, mejorando la calidad de la gestión (mejora de información, mayor conocimiento de las características y necesidades de los grupos de interés, mejora de la coordinación, mejora de la evaluación de los riesgos, mejora de la calidad, mejora de la reputación) aportando valor a los distintos grupos de interés garantizando la supervivencia y legitimidad de la misma (Moreno Izquierdo, 2006).

Sin embargo según el, ya comentado, informe Forética 2011 la percepción de la RSC en los medios de comunicación, la opinión pública y la propia empresa dista mucho de ser esa herramienta de gestión que aporta un importante factor de competitividad. Por lo que respecta a los medios de comunicación españoles el 38% entiende que no tiene relación con la rentabilidad y el 28% la identifican con la atención a los más débiles de la sociedad y a la ayuda a las ONG. Por su parte solo un 23% de los ciudadanos dicen saber que es la RSC (aunque otro 16% dice poder intuir lo que significa) e identifican la misma sobre todo con actividades sociales (65%) medioambientales (11%) y económicas (22%). En cuanto a las empresas el 80% de las mismas declara que es difícil cuantificar los beneficios que aporta la RSC y se entiende más como una obligación que no tiene por que aportar beneficios claros (64%) Así mismo el 51% de las empresas declara que la RSC es una cuestión de imagen, útil únicamente para las grandes empresas. Los medios de comunicación, la opinión pública, y lo que es peor las propias empresas, ven a la RSC como un puro compromiso social (acción social, filantropía, altruismo etc.) y no como una exigencia ética de comportamiento responsable frente a los grupos de interés, insertada en el carácter de la compañías, que mantenga la credibilidad, legitimidad y reputación garantizando la supervivencia de las mismas y convirtiéndose en factor de competitividad (Global Ethics Forum, 2011).

Los datos anteriormente aportados corroboran que esta falta de visión ética de la RSC ha contribuido a convertir a la misma en un cajón de sastre difícil de conceptuar, de establecer límites en sus contenidos y de crear estándares que permitan medición y comparabilidad. Parece que en muchos casos la filantropía y la acción social han ganado la partida a una concepción ética e integral de la RSC, dando lugar a lo que algunos han denominado “el efecto halo asociado a la filantropía”, en el que la mayoría de los agentes han formado un impresión general de un



concepto (RSC) en virtud de uno solo de sus rasgos (filantropía y acción social). Las causas que habrían contribuido a esto serían fundamentalmente tres: falta de claridad conceptual y no unívoca definición; concepto excesivamente amplio y lleno de contenidos difícilmente abarcable e identificación por parte de las empresas de la RSC como un palanca para mejorar su imagen (Andreu y Fernández, 2011).

Así muchas empresas han optado más por una RSC reactiva frente a una RSC estratégica, tratando de recuperar mediante filantropía o acción social su legitimidad frente a la sociedad, legitimidad que habían perdido en el día a día de sus actuaciones y en el modo de concebir sus negocios. Y aquí, de nuevo, está el problema, la empresa, si sus actuaciones son éticas, no necesita recuperar ninguna legitimidad, pues la tiene suficientemente contrastada como factor generador de riqueza y desarrollo. La empresa solo necesita recuperar su credibilidad cuando la ha perdido, y la ha perdido precisamente no por no realizar acción social o filantropía sino por tomar decisiones poco éticas (injustas e imprudentes) consideradas irresponsables por los grupos de interés con los que se relaciona, erosionando su posición competitiva y poniendo en entredicho su viabilidad en largo plazo. La recuperación por tanto de la legitimidad y credibilidad, no tiene sentido tratar de hacerla con grandes campañas de filantropía, acción social, etc. más propias de políticas de marketing destinadas a recuperar la reputación perdida, sino en aceptar las consecuencias que sus actos tienen frente a sus grupos de interés y en tomar sus decisiones de manera ética y responsable.

La introducción de esos valores y la generación de esa cultura se convierten en imprescindibles para la actuación de las empresas en el mundo en el que vivimos, siendo cada empresa (en función de su tamaño, sector y entorno) la que deba decidir como implantarlos. La mera aprobación de Códigos Éticos no garantiza en absoluto estos comportamientos, será el fomento real de esos valores en el día a día de la empresa y la inclusión de los mismos en la cultura de la misma, junto con una adecuada vigilancia en su cumplimiento, los que abran este camino. Como todo cambio cultural requerirá, entre otros factores: implicación de la alta dirección, cambios en la estructura organizativa, generación de nuevas políticas de recursos humanos, trabajo en equipo, recursos económicos, tiempo y esfuerzo.

En un intento de dar solución a estos problemas han aparecido recientemente estudios que incorporan nuevos conceptos tales como Creación de valor Compartido (CVC) y Sostenibilidad Corporativa (SC), que en muchas ocasiones ha generado aun más confusión, los cuales trataremos en profundidad en el siguiente apartado.

#### 4. Creación de Valor Compartido (CVC), Sostenibilidad Corporativa (SC) y ética

En el año 2002 los profesores Porter y Kramer comenzaron una serie de tres artículos (Porter, M; Kramer, M., 2002, 2006, 2011) que culminaron con el desarrollo del nuevo concepto de Creación Valor Compartido (CVC).

En su artículo del año 2002 denuncian una situación donde las acciones sociales (filantropía) de muchas compañías estaban totalmente alejadas de la actividad real de la empresa y se habían convertido en el mejor de los casos en un puro instrumento publicitario intentando mejorar su reputación. Así, estas actividades estaban más centradas en los puros argumentos publicitarios que en el intento de que las mismas tuvieran un impacto social real. La propuesta sería entonces intentar realizar una auténtica “filantropía estratégica” que se basaría en dos grandes líneas. La primera sería utilizar las actividades de filantropía y acción social en la mejora del contexto competitivo de la empresa. La segunda consistiría en aceptar que con este tipo de acciones de las empresas generan tanto beneficio social como beneficio económico.

Tratando de desmontar la dicotomía entre beneficio social y beneficio económico, se aboga por un modelo de convergencia de intereses, en el que en un mundo globalizado y abierto, las compañías obtienen una “combinación de beneficio social y económico”. Desde esta perspectiva las empresas deberán centrar sus actividades de filantropía en aquellas que ayuden a mejorar su contexto competitivo (mejorar las condiciones de los factores, mejorar las condiciones de la demanda, contribuir a la instalación de empresas auxiliares, etc.). Cada vez que las compañías decidan contribuir a proyectos no realmente centrados en su contexto competitivo estarán realizando actividades de pura relación pública y perdiendo la oportunidad de crear valor social y económico.

Partiendo de esta idea de generación de valor social y económico, en el año 2006 los mismos profesores Porter y Kramer presentan un artículo analizando las relaciones entre estrategia y la sociedad y proponiendo una alineación entre RSC y estrategia empresarial. Después de presentar diferentes aproximaciones teóricas que han tratado de explicar la RSC (obligación moral, sostenibilidad, licencia para funcionar y reputación) los autores argumentan que existen numerosos campos donde los intereses de la sociedad y la empresa coinciden, apareciendo muchas oportunidades donde “crear valor compartido” (valor social y económico). Por tanto las compañías deberán detectar aquellas actividades de la cadena de valor que más impacto social tengan, tratando de mejorarlas consiguiendo el máximo valor social, reforzando su estrategia y generando posibles ventajas competitivas al mismo tiempo. Se trataría de pasar de una RSC reactiva (que se limita a atender las necesidades de los *stakeholders* y mitigar las consecuencias negativas de los diferentes negocios) a una RSC estratégica (donde las empresas trataran de identificar aquellas iniciativas donde la creación de valor compartido pueda ser mayor y más relevante).

Partiendo de los dos artículos anteriores la serie termina con un artículo del año 2011 centrado en el desarrollo del concepto de “creación de valor compartido” (CVC). El argumento fundamental es que, en un intento de unir el mundo de los negocios con la sociedad, hay que crear un nuevo marco general que permita crear valor económico de un modo que también cree valor para la sociedad. Para ello la propuesta es superar el concepto de RSC por el concepto de CVC, ya que la mayoría de las empresas siguen pegadas a una mentalidad de RSC donde los problemas sociales están en la periferia y no en el centro. Este concepto de creación de valor compartido, que según los autores “redefine los límites del capitalismo”, se centra fundamentalmente en tres grandes aspectos: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y permitir crear el desarrollo de clusters locales. El primero de ellos se centra fundamentalmente en identificar nuevas necesidades que tiene la sociedad en campos como salud, vivienda, medioambiente, etc. generando productos innovadores que creen valor compartido. El segundo trata de mejorar el uso de los recursos, de la energía, de la logística, de la cadena de distribución,



la productividad de los empleados, reconfigurando las actividades de la cadena valor desde la perspectiva del valor compartido. El tercero trata de identificar deficiencias en áreas como logística, proveedores, canales de distribución, capacitación, instituciones educativas, etc. que contribuyan al desarrollo de nuevos clusters (o a la mejora de los existentes) en comunidades locales donde operan las empresas. Se propone una superación del concepto de la RSC ya que esta se “enfoca fundamentalmente en la reputación y solo tiene una conexión limitada del negocio”.

En esta misma línea han surgido otras aportaciones que, como ya hemos señalado, critican duramente el concepto de RSC y proponen conceptos que tratan de superar al mismo, entre otros el de Sostenibilidad Corporativa (SC) (Mirchandi y Ikerd, 2008; Andreu y Fernandez, 2011). Partiendo del, ya comentado, efecto halo asociado a la filantropía en el que ha caído el concepto de RSC, deteriorando el mismo y generando importante confusión, la idea es centrarse en la “sostenibilidad corporativa como enfoque de negocio que permite crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico medioambiental y social” (Dow Jones Sustainability Index (DJSI)). La propuesta generaliza la sostenibilidad basándola no solo en lo ambiental o ecológico sino en una sostenibilidad vinculada al valor, a las oportunidades y a la gestión del riesgo. Para la implantación de la misma la empresa deberá: crear redes para cofinanciar los proyectos, pasar del patrocinio a la innovación social, utilizar los informes de sostenibilidad no como elemento de comunicación sino como elemento de mejora de procesos, generar una cultura basada en la maximización del comportamiento ético y establecer dialogo con los grupos de interés cocreando valor para todas las partes.

El análisis de estos nuevos conceptos provoca, al menos tres reflexiones.

La primera sería que una vez más las propuestas planteadas ponen los planteamientos éticos en un segundo nivel y esto, de nuevo, es un problema de raíz. Una creación de valor compartido o una sostenibilidad que no se base en un planteamiento ético, donde la empresa asume la responsabilidad de sus actos y responde ante las expectativas legítimas generadas por sus grupos de interés y donde existe un clima arraigado, en la cultura de la organización, para que la toma de decisiones sean justas y prudentes, puede crear valor a corto plazo pero difícilmente garantizará la supervivencia y la legitimidad de la empresa. Una vez más la ética no puede ser un añadido, sino una condición necesaria dentro de las actuaciones empresariales que de otro modo aunque creen valor compartido o tengan acreditados estándares de sostenibilidad pueden verse sometidas a escándalos que socavan su legitimidad y ponen en entredicho su propia existencia. Recientes escándalos ocurridos en instituciones financieras de nuestro país, se han producido en instituciones que contaban con buenas calificaciones en índices de sostenibilidad, y esto no ha impedido verse involucradas en actividades calificadas por sus *stakeholders* como tremendamente irresponsables, cuando no puramente delictivas.

La segunda sería que los estudios refuerzan la necesidad de una RSC, basada en la ética, auténticamente estratégica, insertada en el *core business* de las organizaciones, como palanca de cambio y factor de competitividad. En este sentido el intento de reorientar estratégicamente la filantropía, el estudio profundo de la convergencia de intereses de la sociedad y las empresas en la combinación de beneficios sociales y económicos, la capacidad de influir con las actuaciones empresariales en una mejora de los entornos competitivos en los que la empresa se desenvuelve,

la exigencia de apoyar acciones realizadas por ONL solventes, serias, con objetivos claros y medibles, donde las empresas aporten toda su experiencia y contribuyan a crear el mayor valor posible son aportaciones relevantes. Así mismo las reflexiones sobre empresa y sociedad, abogando por buscar puntos de intersección entre las mismas, el análisis en profundidad y la reorientación de las actividades de la cadena de valor para mejorar los beneficios de la sociedad y reforzar la estrategia de las empresas, la selección e inclusión en la agenda de aquellas actividades sociales que están más cerca de negocio empresarial para centrarse en ellas a fin de no diluir esfuerzos, la necesidad de reconcebir productos y mercados, de contribuir a la creación de cluster locales no hacen sino reforzar la necesidad de un RSC estratégica alejada de un visión reactiva o puramente filantrópica.

La tercera es que pueden contribuir aun más a la confusión al abogar por un cambio conceptual desde la RSC a la CVC o la SC. La descripción de las características que hacen Porter y Kramer (2011) de la RSC comparándola con CVC parece estar más bien tomada de una concepción de la RSC puramente reactiva y no de una RSC estratégica. Cuando hablan de una CVC que, frente a la RSC, aporta auténticamente valor conjunto entre la empresa y la comunidad, que forma parte de su competitividad, que contribuye a la generación de beneficios, que decide las acciones sociales de manera estratégica y que supone un realineamiento del presupuesto de la empresa parecen referirse a una concepción de la RSC reactiva. La concepción de una RSC estratégica incorpora todos estos conceptos de forma profunda y robusta, y quizás la aparición de nuevos acrónimos (CVC o SC) generen más confusión y dificulten la implantación de una RSC autentica. Diversos autores ha discutido sobre la necesidad de incorporar nuevos conceptos o reforzar los ya existentes, debate en el que unos entienden que el problema es mas semántico y de falta de implantación (Vives, 2011, 2012) otros abogan por la necesidad de buscar nuevos paradigmas (Porter y Kramer, 2011; Andreu, 2011; Andreu y Fernández, 2011).

Como hemos podido ver en este trabajo, creemos que, la RSC cuenta con una armadura institucional potente (quizás existe sobreproducción de normas y estándares) y suficientemente versátil como para incorporar todas estas nuevas aportaciones y el problema fundamental no es la falta de conceptualización teórica sino la mala aplicación de la misma (en ocasiones la ausencia de aplicación) (Vives, 2011, 2012). Una concepción estratégica de la RSC, arraigada en la ética como ya ha sido explicada en profundidad, debería recoger todos estos avances, incorporándolos a su modelo de gestión y reforzándose aun más como factor de competitividad, legitimidad y garantía de supervivencia de la empresa.

## 5. Reflexiones finales

Las empresas son instituciones sociales que interactúan permanentemente con la sociedad en la que viven. Para poder desarrollar su actividad las empresas necesitan sociedades sanas y las sociedades necesitan empresas exitosas generadoras de riqueza. La actuación de las empresas genera, como la de cualquier otro agente, consecuencias para las sociedades en las que operan y por lo tanto tiene sentido plantearse su validez o justicia. En el desarrollo de sus actividades

las empresas generan expectativas en los grupos de interés con los que interactúan, que si son legítimas no deben defraudar. Ese reconocimiento de expectativas genera en la empresa una responsabilidad ante los agentes con los que se relaciona. La legitimidad que la empresa tiene frente a la sociedad como motor de generación de riqueza, se puede ver erosionada si la empresa no responde ante esas expectativas de manera justa y prudente. Así es imprescindible incorporar a las decisiones empresariales la dimensión ética. Para ello las empresas en función de sus características, deberán decidir como fomentar esos valores y hacerlos parte fundamental de su cultura, promoviendo los cambios necesarios (alta dirección , política de RRHH, estructura organizativa, etc.) que incorporen en los procesos de toma de decisión hábitos que garanticen comportamientos responsables.

La sociedad abierta y global en el que vivimos exige de las empresas comportamientos cada vez más responsables, lo que ha llevado a que muchas de ellas hayan adoptado políticas de RSC. Sin embargo aunque algunas organizaciones han hecho un esfuerzo tanto económico como humano importante por la implantación de determinadas políticas responsables, otras muchas han aplicado políticas exclusivamente basadas en acciones sociales, cuando no operaciones de puro marketing de imagen para mejorar su reputación. Esta aplicación de una RSC reactiva ha generado un importante desprestigio de la misma, vaciándola de contenido, haciéndola cajón de sastre de multitud de campos y al mismo tiempo, paradójicamente, convirtiéndola en un interesante negocio para todo tipo de entidades que han generado una sobreproducción de principios, normas de aplicación y estándares de medición. La falta de una concepción estratégica de la RSC, desde un profundo comportamiento ético, inserta en el *core business*, que legitime y de credibilidad, garantizando la supervivencia y sostenibilidad de la empresa y que se convierta en instrumento de competitividad ha permitido que se erosione el concepto de RSC. Al mismo tiempo algunas empresas con acreditadas políticas en RSC reactiva (basadas en el marketing y la acción social y la filantropía) se han acabado viendo envueltas en numerosas practicas irresponsables cuando no delictivas, lo cual ha contribuido a una desacreditación y trivialización aun mayor.

Por todo ello han surgido algunos nuevos enfoques, entre otros CVC y SC, que pretenden superar estas deficiencias. La aparición de estos conceptos, que sin duda ninguna aportan nuevas perspectivas prácticas y útiles, abogan por profundizar en una concepción estratégica de la RSC junto con un cambio de terminología que, quizás pueda contribuir, a generar aun más confusión. La falta de una correcta aplicación de una autentica RSC estratégica no debe llevar a un abandono de la misma, sino a una profundización en su aplicación y una vuelta a sus raíces éticas.

La mayor responsabilidad de la empresa es crear riqueza y contribuir a la prosperidad económica de la sociedad en la que vive y para ello la mejor manera de garantizar su supervivencia es actuar ética y responsablemente en el día a día de sus operaciones consiguiendo así mantener la legitimidad y credibilidad que la sociedad le ha dado, convirtiendolo su comportamiento en un importante instrumento de competitividad ganándose la reputación y la admiración de los agentes con los que opere. Este será el mejor camino para la creación de valor compartido y la sostenibilidad.

.....

### Referencias bibliográficas

- Andreu, a. (2011).- "La RSC si está rota y si hay que arreglarla", Blog, RC y Sost. Telefónica, [www.responsabilidad.telefonica.com](http://www.responsabilidad.telefonica.com)
- Andreu, A.; Fernández, D.L. (2011).- "De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor". *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre, pp.5-21
- Argandoña, A. (2007).- "La RS de la empresa a la luz de la ética", Documento de Investigación 708, IESE Business School- Universidad de Navarra.
- Argandoña, A. (2008).- "La responsabilidad social de la empresas pequeñas y medianas" Cuadernos Catedra "La caixa" RSE y GC, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Brower, J.; Mahajan, V (2013).- "Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, October, Vol. 117, Issue 2, pp 313-331
- Carrol, A.B (1999).- "CSR: evolution of definitional construct", *Business Society*, vol.38, September, pp.268-295
- Cortina Orts, A. (2006).- "La RSC y la ética empresarial", capítulo 6 en, VARGAS ESCUDERO, L. (Coord) (2006).- *Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar*. Thomson Civitas. Navarra.
- Cortina Orts, A. (2004).- "Ética de la empresa: no solo responsabilidad social". Conferencia de la 1ª sesión XIV seminario permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-05) [www.etnor.org](http://www.etnor.org).
- Davis, K. (1990).- "Five propositions for Social Responsibility" en Hoffman, W.; Mills, J. (2006).- *Business Ethics*, New Jersey, Prentice Hall
- Forética (2011).- *Informe Forética: Evolución de la RSE en España*; Forética, Madrid
- Freeman, R.E. (1984).- *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Press, Boston
- García Marzá, D. (2006).- "Ética empresarial. Un marco para la definición y gestión de la RSC", capítulo 3 en, VARGAS ESCUDERO, L. (Coord) (2006).- *Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar*. Thomson Civitas. Navarra.
- Garriga, E.; Melé, D. (2004).- "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" *Journal of Business Ethics*, August, Vol. 53, Issue 1-2, pp 51-71
- Global Ethics Forum (2011).- *The Value of Values Business Global Perspectives, Practical Solutions Globethics.net Focus No. 4*
- Manescu, C. (2010).- "Economic Implications of Corporate Social Responsibility and Responsible Investments", University of Gothenburg
- Mirchandani, D.; Ikerd, J. (2008).- "Building and maintaining sustainable organizations", *Organization Management Journal*, vol.5:40-51
- Moreno Izquierdo J.A. (2006).- "RSC y competitividad: una visión desde la empresa", capítulo 10 en, Vargas Escudero, L. (Coord) (2006).- *Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar*. Thomson Civitas. Navarra.
- Nieto Antolín, M., Fernández Gago, R. (2004).- "Responsabilidad Social corporativa la última innovación en management", *Universia Business Review*, num. 1 pp.28-40.
- Porter, M.; Kramer, M. (2002).- "The competitive advantage to corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, December- pp.5-16
- Porter, M.; Kramer, M. (2006).- "Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December- pp.1-13
- Porter, M.; Kramer, M. (2011).- "Creating Shared value", *Harvard Business Review*, January-February pp.1-17
- PWC (2004).- *The world's Most Respected Companies, Survey 2004*. Price Waterhouse Coopers and Financial Times

---

Robins, R. (2011).- "Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?", *Business Ethics*, May

Rodriguez, M.A. (2007).-La RSE y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible", capítulo 2.3. (pp.99-119) en OLCÉSE, A. (2007) (coord), *Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*.

Sen, A. (2003).- "Ética en la empresa y desarrollo económico" en Cortina A. (Ed) *Construir confianza*. Madrid, Trotta, pp39-54

Vives, A. (2011).- "Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE.", [www.cumpetere.com](http://www.cumpetere.com)

Vives, A (2012).- "Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Ene-Abr*