

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Tesis Doctoral

**La responsabilidad ciudadana y el compromiso político
de las pequeñas y medianas empresas:
un modelo de ciudadanía empresarial para pymes**

Autor:

Juan Alberto Amézquita Zamora

Directores:

Dra. Dora Elvira García González

Dr. Pedro Manuel Sasia

Bilbao

Julio 2016

Índice

Índice	i
Relación de tablas y figuras	vii
Agradecimientos	viii
Introducción	1

Primera parte: estado de la cuestión

I. Perspectiva histórica de la ciudadanía empresarial	16
--	----

1.1 La insuficiencia de otras concepciones de la responsabilidad social de la empresa y el modelo de desempeño social de la empresa de Donna J. Wood ...	16
1.1.1 Milton Friedman: la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus ganancias	17
1.1.2 El modelo de responsabilidad social empresarial de Archie Carroll	19
1.1.3 Donna J. Wood: el desempeño social de la empresa	24
1.2 El consenso empresarial y académico en torno a la noción de ciudadanía empresarial (1997-2002)	28
1.3 La Declaración sobre Ciudadanía Empresarial Global del Foro Económico Mundial y su impacto en el mundo empresarial (2002-2008)	37
1.4 La discusión académica en torno a la ciudadanía empresarial (2001-2015) ..	43
1.4.1 La ciudadanía empresarial en la obra de Donna J. Wood, Jeanne M. Logsdon, et al. (2001-2006)	43
1.4.2 La visión extendida de la ciudadanía empresarial en la obra de Crane, Matten y Moon (2003-2008)	47

1.4.3 El primer embate de J. (Hans) van Oosterhout contra la noción de ciudadanía empresarial (2005)	53
1.4.4 La ciudadanía empresarial como responsabilidad social política desde la perspectiva de la filosofía de Habermas: la propuesta de Scherer y Palazzo (2006-2011)	56
1.4.5 La crítica de Pierre-Yves Néron y Wayne Norman a la ciudadanía empresarial, desde la filosofía política (2008)	60
1.4.6 El segundo ataque de van Oosterhout contra la ciudadanía empresarial y su invitación a abandonar definitivamente la terminología (2008)	63
1.4.7 La interpretación del rol político de la empresa en la sociedad desde la teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial (Pies et al., 2009-2014)	65
1.4.8 Las objeciones de André Habisch a la concepción política de la ciudadanía empresarial (2010)	71
1.4.9 La creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011)...	73
1.4.10 Ciudadanía empresarial y derechos humanos (ca. 1980-2015) ...	84
1.4.11 El estado actual del debate	93

Segunda parte: cuestiones conceptuales

II. ¿Podemos considerar responsables a las empresas?	99
2.1 La importancia del tema	99
2.2 ¿Qué entendemos por responsabilidad?	100
2.3 La responsabilidad de la empresa vinculada con la causalidad, es decir, en relación con el ejercicio de su poder y las consecuencias de sus acciones	105
2.4 La responsabilidad de la empresa en cuanto a la capacidad, o sobre la posibilidad de considerar a las empresas como agentes morales responsables ..	110
2.5 La responsabilidad de la empresa en cuanto a la tarea o el rol.....	127

2.6 La responsabilidad de la empresa en cuanto a la rendición de cuentas	140
2.7 La responsabilidad de la empresa referida a la virtud	145
III. ¿Podemos considerar a las empresas como ciudadanas?	158
3.1 La ciudadanía: “el tema de nuestro tiempo”	159
3.1.1 El regreso de la ciudadanía	159
3.1.2 El concepto de ciudadanía en Aristóteles	163
3.1.3 El concepto de ciudadanía en Marshall	166
3.2 La ciudadanía de las empresas en cuanto al estatus, los derechos y las obligaciones legales	171
3.2.1 Las empresas como personas morales	173
3.2.2 Estatus, derechos y obligaciones legales de los ciudadanos empresariales	179
3.3 La ciudadanía de las empresas en cuanto a su participación política	186
3.3.1 La participación de las empresas en la consecución del bien público como agentes distributivos.....	190
3.3.2 Otras posibles formas de colaboración entre las empresas y los gobiernos para la consecución del bien público	197
3.3.3 Visión general de la participación de las empresas en procesos políticos y de gobernanza	200
3.3.4 Democracia deliberativa: un marco para la legitimidad de la actividad política de las empresas	202
3.3.5 Legitimidad de la participación de las empresas en el establecimiento de estándares de rendición de cuentas y en las iniciativas multistakeholder	210
3.3.6 Respetar, proteger y promover los derechos humanos como responsabilidad política de las empresas	219

3.4 La ciudadanía de las empresas como pertenencia a una comunidad política: “buena vecindad”, inversión social y solidaridad	225
3.5 Nuestra noción de ciudadanía empresarial: responsabilidad ciudadana y compromiso político	232

Tercera parte: la ciudadanía empresarial y las pymes

IV. Un modelo de ciudadanía empresarial para pymes 242

4.1 Las pymes	242
4.1.1 Las pymes: qué son y cuál es su importancia	243
4.1.2 Características distintivas de las pymes	248
4.1.3 Las pymes y la ciudadanía empresarial	252
4.2 Revisión crítica de modelos de ciudadanía empresarial para pymes	265
4.2.1 El modelo de responsabilidad social empresarial como oportunidad de negocios para pymes, de Heledd Jenkins	265
4.2.2 El modelo del desarrollo comunitario basado en activos (<i>asset-based community development</i>) como estrategia para la responsabilidad social empresarial, de Fischer, Geenen, Jurcevic, McClintock y Davis.....	268
4.2.3 El modelo del Marco Catalán para promover la responsabilidad social en pymes	270
4.2.4 El marco de evaluación de RSE para empresas multinacionales y pymes, propuesto por Baumann-Pauly, Wickert, Spence y Scherer ..	272
4.2.5 La responsabilidad social empresarial política de las pymes, según Christopher Wickert	280
4.3 Un ideal de ciudadanía empresarial para pymes	286
4.3.1 Ciudadanía empresarial y pymes	286
4.3.2 La legitimidad moral de las pymes	289
4.3.3 La responsabilidad ciudadana de las pymes	292

4.3.3.1 La necesaria institucionalización	292
4.3.3.2 Las dificultades de la instucionalización	296
4.3.3.3 Republicanismo y visión política de las pymes desde la teoría de los stakeholders	298
4.3.3.4 Las expectativas de los empleados, proveedores, clientes y competidores	301
4.3.3.5 La pyme ciudadana en la comunidad	303
4.3.3.6 El gobierno como stakeholder	306
4.3.3.7 El medio ambiente	310
4.3.4 La práctica del compromiso político en el tejido pyme	312
4.3.4.1 Caracteres distintivos del ejercicio del compromiso político en las pymes	314
4.3.4.2 La legitimidad de la participación de las pymes en procesos de cabildeo	318
4.3.4.3 La participación de las pymes en la esfera pública	320
4.3.4.4 Temas que las pymes pueden incorporar en las discusiones de la esfera pública	321
4.3.4.5 La adopción y establecimiento de los estándares adecuados por las razones adecuadas	327
4.3.4.6 El respeto de los derechos políticos de los trabajadores de las pymes ciudadanas	332
4.3.4 La promoción sectorial de la ciudadanía empresarial en el tejido pyme	335
4.3.5 Una propuesta para la implementación de la ciudadanía empresarial en pequeñas y medianas empresas	347
4.3.5.1 Prepare el proceso	349
4.3.5.1.1 La decisión del equipo directivo, la comunicación a la empresa y la conformación del equipo encargado del proceso	349

4.3.5.1.2 La definición de los documentos fundamentales con sus referentes éticos	350
4.3.5.1.3 La identificación de los grupos de interés con un enfoque de derechos humanos	356
4.3.5.2 Elabore un diagnóstico	363
4.3.5.3 Establezca sus prioridades	365
4.3.5.4 Defina su plan de acción y ejecute lo planeado	372
4.3.5.5 Evalúe y comunique los resultados	375
4.3.6 Síntesis de cierre del apartado	377
Conclusiones	385
Referencias	392

Relación de tablas y figuras

Tablas

Tabla #1: Tipología de los stakeholders de Mitchell et al., 1997.....	133
Tabla #2: Dimensiones de la ciudadanía empresarial: responsabilidad ciudadana y compromiso político	240
Tabla #3: Estratificación de las empresas en la Unión Europea	247
Tabla #4: Estratificación de las empresas de acuerdo al número de empleados y el nivel de ventas	247
Tabla #5: Las empresas en México: % de unidades económicas y personal ocupado	247
Tabla #6: Las empresas en Jalisco (México): % de unidades económicas y empleo	247
Tabla #7: Dimensiones y etapas de la RSE – Baumann-Pauly et al. (2013)	276
Tabla #8: Dimensiones e indicadores de la responsabilidad política de las pymes – Wickert (2014)	282
Tabla #9: Alcance de la RSE política en sus distintas etapas de desarrollo	283
Tabla #10: Algunos asuntos vinculados con la responsabilidad ciudadana de las pymes, clasificados por grupos de interés	302
Tabla #11: Matriz para la identificación de los grupos de interés, sus derechos y las acciones de la empresa para respetarlos, promoverlos y realizarlos	359
Tabla #12: Derechos humanos para pymes – Global CSR y BBI International (2013), p. 17-20	362
Tabla #13: Priorización de los resultados del diagnóstico	370

Figuras

Figura #1: Los grupos de interés de las pymes	263
	358
Figura #2: Proceso de adopción de la ciudadanía empresarial en una pyme	348
Figura #3: Esquema de priorización en tres niveles – de la Cruz y Sasía (2013)	367

Agradecimientos

Quisiera hacer patente mi agradecimiento a todas las personas que han contribuido a la realización de este trabajo. Cuando comencé la etapa de redacción de la tesis, un amigo me advirtió que estaba por emprender un camino solitario. Pero mi amigo tenía razón solo en parte, porque en el trabajo de la tesis doctoral ciertamente se presenta un elemento que corresponde al doctorando y en el que nadie puede sustituirlo. Pero también es verdad, en mi experiencia, que se trata de un proceso en el que uno está acompañado por muchas personas, quienes posibilitan nuestro andar, dirigen nuestros pasos y allanan para nosotros el camino. A todas estas personas quiero ahora expresar mi agradecimiento.

En primer lugar quiero agradecer a la Dra. Cristina de la Cruz, porque ella me abrió las puertas de la Universidad de Deusto y me acogió en su comunidad académica, cuando aceptó que concluyera en el programa de Estudios Internacionales e Interculturales el doctorado que había iniciado en otra universidad española. Su gesto generoso y solidario me brindó la oportunidad de concluir esta etapa de mi vida universitaria.

También quiero dar las gracias sinceramente a mis directores, la Dra. Dora Elvira García y el Dr. Pedro Manuel Sasía, porque su guía segura, firme, clara y cercana, me permitió recorrer hasta el fin el camino de la redacción de esta tesis doctoral. También les agradezco los alientos que me dieron cuando atravesé momentos difíciles y su apoyo durante todos estos años de trabajo.

Mi más sincero agradecimiento a la Dra. María Elena Vázquez y a la Dra. Silvia Figueroa, del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, porque tuvieron fe en

mí y me brindaron todos los recursos que necesité para realizar este proyecto, además de animarme en todo momento para culminarlo.

De manera especial quiero dar las gracias a mi colega y estimado amigo, José Carlos Vázquez, por la compañía y la ayuda que me brindó durante la redacción de la tesis, lo cual hizo más llevadero este camino.

Gracias a mis amigos y colegas profesores del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara: Eduardo González Velázquez, Domingo Coss, Israel Vizcarra, Teresa Marroquín, Christian Calderón, Manuel Caloca, Jorge González y González, Carla Garibi, Adriana Ramírez, Xiomara Vázquez, Jaime Figueroa, Carlos Cerda, Rosa María Félix, Rosa María Brito, Rafael Rendón, Pablo Ayala, Salvador Leetoy, Ruth Morán, Francisco Alvarado, Óscar Ramírez, Dulce Aquino, Alhasan Haidar y Servando Padilla. Su amistad es una de mis fortalezas.

Mi agradecimiento para mis estudiantes del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, que me brindaron su ayuda para corregir los capítulos de la tesis o para encontrar algunos materiales para la investigación: Sofía Padilla, Norah Gallego, Natalia Rocha, Itzel Milanés y Omar Salinas.

Agradezco a Lizette Huevo, mi novia, su amor, su paciencia, así como la comprensión que tuvo conmigo, por el tiempo que no pudimos compartir y las ausencias que tuvimos que afrontar, para que yo tuviera el espacio y el tiempo necesario para el trabajo en la tesis. Sin ella, el dicho de mi interlocutor, que he citado antes, se hubiera convertido en una dolorosa realidad para mi vida.

Gracias a mi hermana Montse, a mi hermano Jacobo y a su familia. Su amor, su cercanía y sus constantes palabras de aliento me sostuvieron durante toda la realización de este proyecto.

Finalmente, agradezco de todo corazón a mi mamá y a mi papá, Rebeca y Juan, por todos los dones que he recibido de ellos durante mi vida. Lo que soy y he logrado lo debo a su amor, a sus esfuerzos, sus sacrificios, ejemplos y enseñanzas. A ellos dedico, con todo mi cariño, esta tesis doctoral.

Introducción

El término ciudadanía empresarial no es de cuño reciente, pues, como ha documentado Heald, ha sido utilizado por lo menos desde los años treinta del siglo pasado para hablar del papel que desempeñan las empresas en relación con las comunidades en las que desarrollan sus actividades, sobre todo en relación con las contribuciones caritativas y donaciones filantrópicas o en el patronazgo de la educación y la inversión en distintos aspectos que favorecen el desarrollo de dichas comunidades (1988, pp. 119; 257; 270). Referido a esas mismas actividades, podemos encontrar este término en el título de la obra *Corporate Citizenship*, de W. T. Gosset, publicado en 1957. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década de los años noventa, el uso de este concepto experimentó un nuevo auge, pues fue adoptado por la comunidad empresarial, sobre todo en los países anglosajones, para dar nombre a una nueva forma de entender las relaciones entre la empresa y la sociedad, normalmente contrapuesta a la idea expresada por la noción de responsabilidad social empresarial (Davenport, 2000; Andriof y McIntosh, 2001; Windsor, 2001; Wood y Logsdon, 2001; Moon, Crane y Matten, 2003; Valor, 2005; Scherer y Palazzo, 2008; Sison, 2010).

Al respecto, Altman y Vidaver-Cohen señalaban en el año 2000 que aunque el aumento en el uso de la noción de la ciudadanía empresarial, en la práctica del empresariado lo mismo que en la investigación académica, bien podría dar la impresión de que acababa de ser inventada, la realidad era que los científicos organizacionales y la gente del mundo de la filantropía la han venido usando desde hace años, y que a pesar de que no se tratara de un término nuevo ellas tenían la convicción de que era un término cuyo tiempo finalmente había llegado (Altman y Vidaver-Cohen, 2000, p. 1). Ahora bien, ¿a

qué nos referimos cuando hablamos de ciudadanía empresarial? De manera preliminar, vamos a recurrir a una caracterización general de la ciudadanía empresarial, aunque la exposición de las múltiples acepciones de este concepto será precisamente la finalidad del primer capítulo de esta investigación. Marsden y Andriof escribieron en 1998 que era necesario considerar a las empresas como ciudadanas, pues son entidades legales con existencia propia, miembros de los países a los que pertenecen, de lo cual se sigue que posean ciertos derechos y deberes.

Sin embargo, siguiendo a Drucker, estos autores señalan que la noción de ciudadanía no es una noción meramente legal, sino sobre todo un título de connotaciones políticas que implica una responsabilidad muy particular: “como término político, la ciudadanía significa compromiso activo. Significa responsabilidad. Significa hacer la diferencia en la propia comunidad, en la propia sociedad, en el propio país y en el propio mundo” (Peter Drucker, 1993, *Post Capitalist Society*, p. 155, citado por Marsden y Andriof, 1998, p. 330), puesto que vivimos en una economía global. Estas consideraciones conducen a nuestros autores a señalar que la “buena ciudadanía empresarial (...) se trata de comprender y administrar las influencias de una organización y sus relaciones con el resto de la sociedad, de una manera que minimiza los impactos negativos y maximiza los positivos” (Marsden y Andriof, 1998, p. 330). En los primeros momentos del florecimiento del término, esta caracterización es la más común entre los promotores de la ciudadanía empresarial.

¿Qué circunstancias se vivían en los albores del siglo XXI que explican el diagnóstico emitido por Altman y Vidaver-Cohen y la recomendación de que las empresas debían asumir una buena ciudadanía empresarial, según los dichos de Marsden y Andriof? En lo que sigue explicaremos el contexto del resurgimiento de la noción de ciudadanía empresarial. En primer lugar, podemos decir que los incidentes con graves repercusiones medioambientales y sociales en que participaron las empresas, especialmente las multinacionales, en las décadas de los 70, 80 y 90 mostraron la gran

capacidad de las empresas para impactar negativamente la vida de individuos y comunidades. Entre otros casos, como ejemplos de estos incidentes podemos citar el escándalo de la promoción y venta de la fórmula infantil de Nestlé en países en vías de desarrollo (1970); las explosiones de los autos Ford Pinto (1978); la fuga de isocianato de metilo que tuvo lugar en la planta de Union Carbide en Bhopal (1984); el derrame de petróleo producido por el encallamiento del *Exxon Valdez* (1989); la ejecución de Ken Saro-Wiwa por parte de la dictadura de Abacha en Nigeria, con la complicidad de Shell (1995); el escándalo de trabajo infantil en la cadena de suministro de Nike (1996) (cfr. Bovens, 1998, p. 18; Marsden y Andriof, 1998, p. 338; Andriof y McIntosh, 2001, p. 14; Ruggie, 2013, pp. 3-14).

El reconocimiento de la relevancia de las empresas en la vida social actual, así como de otras organizaciones complejas, tanto por los incidentes que hemos mencionado como por sus operaciones en general, llevó a Coleman a afirmar que vivimos en una “sociedad asimétrica”, constituida por personas “naturales” y organizaciones. La asimetría se da justamente porque las organizaciones son superiores a las personas naturales en muchos sentidos: por los recursos de los que disponen; por su longevidad; porque entre las personas y las organizaciones se da una dependencia mutua, pero no equivalente, porque las personas naturales dependen más en su vida diaria de la actividad de las organizaciones, pero pueden influir poco en ellas y en el impacto o las amenazas que la actividad de las organizaciones supone para la vida individual, pues un individuo difícilmente puede destruir a una organización, mientras que las acciones de las organizaciones pueden alterar, perturbar o incluso desquiciar la vida de comunidades enteras (cfr. Bovens, 1998, pp. 18-19).

Consideraciones semejantes, ante tales eventos y otros, como el desastre nuclear de Chernóbil (1986), llevaron a Ulrich Beck a afirmar que vivimos en una sociedad del riesgo, en la que las fuentes de la riqueza se ven contaminadas por peligrosos efectos secundarios, tanto en el ámbito social como en el medioambiental, y que tales efectos

son globales, intergeneracionales e inciertos, a pesar de los esfuerzos de los científicos por reducir tal incertidumbre (cfr. Ulrich Beck, *La sociedad del riesgo*, 1992, citado por Marsden y Andriof, 1998, p. 334).

Como reacción a todos estos hechos, en la sociedad civil se gestó un verdadero movimiento en pro de la rendición de cuentas por parte de las empresas, para exigirles que se hicieran responsables de los daños y su reparación. Este movimiento estuvo liderado por ONG muy diversas, tanto por su composición, como por sus metas, sus estrategias o su alcance geográfico (cfr. Broad y Cavanagh, 1999; Utting, 2005 y 2008; Ramasastry, 2015). Precisamente uno de los logros de este movimiento fue conseguir que se fuera imponiendo con fuerza “la idea de que las empresas tienen una responsabilidad social más amplia o un rol ciudadano” (Andriof y McIntosh, 2001, p. 13), pues han de responder de esos impactos negativos, tanto sociales como medioambientales, ante las comunidades afectadas, de manera que su responsabilidad no podía ser reducida al incremento de las ganancias de los inversionistas, como seguían sosteniendo quienes consideraban que la doctrina de Friedman –“el negocio de los negocios es hacer negocio” –, mantenía su validez (cfr. Andriof y McIntosh, 2001, p. 13).

En segundo lugar, podía decirse que al inicio del nuevo milenio el momento de la ciudadanía empresarial había llegado por la transformación que experimentó la economía gracias a los procesos de desregulación y globalización de los años 80 y 90: ahora las empresas podían desarrollar sus operaciones de una manera más libre, compitiendo en mercados verdaderamente globales, con cadenas de suministro que podían llegar a todos los rincones del planeta. La capacidad de operar de manera global en forma eficiente, moviendo personas, dinero e información con muy pocas restricciones permitió que las empresas internacionales se volvieran más grandes y numerosas, según el reporte de 1996 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (United Nations Conference on Trade and Development,

UNCTAD), lo cual les dio la capacidad de tener una influencia cada vez mayor en los estándares de calidad de vida de los individuos de las distintas naciones en que ejercían sus operaciones, además de que “sus actividades de inversión directa dominaban cada vez de manera más decisiva los flujos internacionales de capital” (Marsden y Andriof, 1998, p. 335).

Pero el aumento de tal libertad y del poder económico que adquirieron las corporaciones tuvo como contrapartida la mengua del poder de los Estados nacionales para controlarlas y fiscalizar sus operaciones. Lo anterior fue el resultado, en primer lugar, de lo que ha sido denominado el neoconstitucionalismo, es decir, el proceso de establecimiento de regímenes legales y convenios internacionales para proteger las actividades empresariales, con los cuales eran favorecidos de manera especial los intereses de las empresas multinacionales y de los inversionistas en áreas relativas al comercio, la inversión y la propiedad intelectual (cfr. Utting, 2008, p. 961).

Aparejado a los cambios favorables para las empresas en los regímenes legales nacionales e internacionales, encontramos otro factor que contribuyó a disminuir la capacidad del poder estatal para ejercer control sobre las empresas: la reticencia de los Estados nacionales de imponerles restricciones que consideraban innecesarias, con tal “de promover la competitividad de sus naciones y atraer la inversión extranjera” (Marsden y Andriof, 1998, p. 335). Las carencias en la regulación y la actuación estatales exigían que alguien llenara el vacío de poder, y el movimiento de las ONG que promovían la rendición de cuentas empresarial comenzó a forzar a las empresas para que asumieran “voluntariamente” la responsabilidad de gestionar las externalidades sociales y medioambientales de sus operaciones, es decir, los impactos negativos de los que venimos hablando (cfr. Marsden y Andriof, 1998, p. 334).

Hay que añadir a estas consideraciones que distintas corrientes académicas habían allanado el camino para esta nueva relación entre las ONG y las empresas. Como

ejemplos de lo anterior podemos citar la teoría de los stakeholders propuesta por Freeman en 1984, la cual señalaba que las empresas deben responder ante las necesidades y exigencias de sus grupos de interés, lo mismo que las teorías del aprendizaje organizacional y la administración del riesgo, de Senge y Zadek, que pusieron énfasis en la necesidad del diálogo multistakeholder, la colaboración entre ONG y empresas y el “aprendizaje social” como mecanismos que permitirían una mejor adaptación y supervivencia de las empresas en un entorno complejo y de riesgo (cfr. Utting, 2002, p. 5).

La convergencia de estos factores, a saber, las presiones por parte de las ONG y los nuevos modelos de vinculación entre sociedad civil y empresa, dio origen a un verdadero régimen de co-regulación de la actividad empresarial, a través de iniciativas, instituciones y estándares que fueron establecidos a partir de la contribución de múltiples grupos de interés. Debido precisamente a su origen fueron denominadas iniciativas multistakeholder, las cuales tenían la intención de llenar el vacío de poder que había dejado la retirada del Estado (cfr. Utting, 2002).

Ahora bien, hay que decir que el surgimiento de tales iniciativas no se dio de manera tersa. En términos generales, la respuesta inicial de las empresas a los reclamos de la sociedad civil y las ONG fue de resistencia o de beligerancia. Tal reacción puede verse tanto en los distintos hitos históricos del movimiento en general, como en los casos particulares de las distintas empresas a las que hemos hecho mención en párrafos anteriores. Sin embargo, como ya hemos señalado, las presiones insistentes de las ONG generaron un cambio de actitud de las empresas, en muchas ocasiones por motivaciones estratégicas, para proteger sus propios intereses, lo cual se tradujo en una colaboración mutua y dio lugar al surgimiento de las iniciativas multistakeholder: organizaciones, iniciativas y el establecimiento de estándares internacionales para la rendición de cuentas (cfr. Bendell, 2004; Utting, 2005 y 2008). Como ejemplos de estos estándares e iniciativas, Andriof y McIntosh enumeran los siguientes: Responsible Care

(1985), el Informe Burtland (1987), la Cumbre de la Tierra (1992), la Apparel Industry Partnership (1996), ISO 14000 (1996), SA8000 (1997), el concepto de “triple cuenta de resultados” (o TBL, por sus siglas en inglés), propuesto por John Elkington en 1997; en cuanto a las instituciones, nuestros autores destacan, el establecimiento de la Caux Round Table (1986), de SustainAbility (1987), del World Business Council for Sustainable Development (1991), del European Business Network for Social Cohesion (1995), de la Corporate Citizenship Unit (1996), de la Ethical Trading Initiative (1997), y de la Council on Economic Priorities Accreditation Agency (1998) (Cfr. Andriof y McIntosh, 2001, p. 14). La década siguiente verá un florecimiento todavía más abundante de estas iniciativas.

Aceptando la co-regulación, las empresas asumían el papel de “ciudadanos virtuosos y buenos vecinos”, asumiendo los impactos sociales (sentido de responsabilidad ciudadana) y los impactos en la comunidad (sentido de responsabilidad de un buen vecino) que generaban sus operaciones (Windsor, 2001, p. 40). Ahí radicaba en buena medida el atractivo que la noción de “ciudadanía” ejercía sobre la comunidad empresarial: nadie quiere ser considerado un mal ciudadano o un mal vecino. Dos elementos más se unen al atractivo de esta visión: la ciudadanía empresarial relacionaba la buena vecindad y la buena ciudadanía con el buen desempeño financiero, además de que la gestión voluntaria de los impactos de las operaciones empresariales tenía la ventaja de evitarle al Estado la tentación de imponer una regulación más restrictiva sobre ellas (cfr. Marsden y Andriof, 1998, p. 339). Así pues, el momento de la ciudadanía empresarial había llegado porque los procesos de globalización habían contribuido a que se estableciera una nueva relación de las empresas con la sociedad civil y las ONG, sin la cual no se podría entender el florecimiento de la noción que nos ocupa. No deja de ser significativo que las ONG hayan jugado un papel tan importante en el redescubrimiento y redefinición de este concepto (cfr. Marsden y Andriof, 1998, p. 335).

Un tercer elemento que podemos destacar como promotor de la reapropiación de la idea de ciudadanía empresarial por parte del mundo académico y del empresariado en la época que estamos considerando, fue el progresivo recorte por parte de los gobiernos de Estados Unidos y el Reino Unido de sus políticas y programas para la provisión de bienes y servicios sociales, el cual comenzó durante los regímenes de Ronald Reagan y Margaret Thatcher en los años 80. El corte conservador de estos gobiernos los hizo preferir “la desregulación, la privatización, la reducción de impuestos y el voluntariado (la virtud cívica)” (Windsor, 2001, p. 44), de manera que se esperaba que la actividad ciudadana de las empresas, entendida esta en el sentido que hemos explicado al final del párrafo anterior, debería llenar el vacío dejado por el declive de la responsabilidad de las instituciones públicas del Estado. En la década de los 90, esta idea seguía vigente, es decir, que a la disminución de la responsabilidad del Estado en la provisión de bienes y servicios públicos debería corresponder un aumento en la responsabilidad ciudadana del sector privado. Ruggie ve esta mentalidad presente tanto en la “Tercera Vía” de Tony Blair, como en la corriente de los “Nuevos Demócratas” de Clinton (cfr. Ruggie, 2013, p. xxvii). A pesar de que la Administración Clinton presentaba una visión muy limitada de la ciudadanía empresarial, ya que reducía a dos las responsabilidades de los buenos ciudadanos empresariales: ser rentables para sus accionistas y ser buenos empleadores (cfr. Carroll, 1998, p. 2), su apoyo a la noción le otorgó a esta un fuerte impulso, lo cual favoreció su arraigo y aceptación en la comunidad empresarial norteamericana.

La siguiente década y media será testigo de una aceptación creciente de la ciudadanía empresarial, por parte del empresariado, pero también del mundo académico, como un término que permite designar la relación que deben establecer las empresas con la sociedad en nuestro mundo globalizado. La finalidad de este trabajo es mostrar la vigencia de esta noción en nuestros días, pero con vistas a ofrecerla como ideal a un sector empresarial de gran relevancia en la vida de las naciones, pero que siempre ha sido marginado en las reflexiones sobre la ciudadanía empresarial. Nos referimos a las

pequeñas y medianas empresas, cuya importancia es difícil de exagerar, ya que se estima que a nivel mundial ellas constituyen el 90% de las empresas existentes, además de que aportan entre el 50% y el 60% del empleo, y una proporción un poco menor del producto nacional. En los países de América Latina, las pymes representan entre el 95% y el 99% de las empresas de la región (cfr. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015, p. 15). Dejar de lado a las pymes en nuestras discusiones sobre la ciudadanía empresarial limita significativamente la comprensión que podemos tener de la actividad empresarial, además de que desperdiciamos la ocasión de convocar a un importante colectivo para que contribuya con su actividad al beneficio de la sociedad.

Para conseguir nuestra meta de ofrecer un ideal de ciudadanía empresarial para pymes, hemos dividido esta investigación en tres partes: la primera parte, constituida por el capítulo 1, establece el estado de la cuestión acerca del desarrollo de la noción de la ciudadanía empresarial; la segunda parte, que abarca los capítulos 2 y 3, revisa los fundamentos conceptuales que nos permiten determinar la propiedad y vigencia de las nociones de responsabilidad y ciudadanía en su aplicación a las empresas; la tercera parte, que está constituida por el capítulo 4, aplica al tejido pyme las nociones que desarrollamos en los capítulos anteriores y propone una estrategia para la adopción de la ciudadanía empresarial por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Exponemos ahora de una manera más detallada el contenido de cada una de estas partes y los capítulos que las conforman. En la primera parte, (capítulo 1) que presenta el estado de la cuestión, trazamos una perspectiva histórica del desarrollo de la noción de la ciudadanía empresarial, retomando el relato a partir del punto en que nos detuvimos en esta introducción. Siguiendo un orden cronológico, revisamos en primer lugar el sentido que adquirió la ciudadanía empresarial a partir de su resurgimiento, para mostrar cómo en esos primeros momentos se presenta un consenso generalizado que comparte el mundo académico y el mundo empresarial de lo que se entiende por la ciudadanía empresarial y cómo se practica. Un momento de gran trascendencia en esta

historia es la Declaración sobre Ciudadanía Empresarial Global del Foro Económico Mundial, en el año 2002, porque supone una cierta determinación oficial del concepto, que queda vinculado a una serie de prácticas de desempeño y reporte. Esta visión seguirá vigente en el mundo empresarial, por lo menos hasta finales de la primera década del siglo XXI. El segundo momento de esta revisión histórica relata los esfuerzos realizados por distintos expertos del mundo académico para proponer lo que ellos consideran que es un concepto más exacto, que se distinguiera claramente de la noción de responsabilidad social empresarial, que dotara además a la ciudadanía empresarial de un sentido estrictamente político, para que el cambio en el uso de la terminología tuviera una verdadera justificación. Estos intentos tendrán como consecuencia la separación del mundo académico y del mundo empresarial, que desarrollarán sus reflexiones sobre la ciudadanía empresarial al margen el uno del otro, en contraste con lo ocurrido en el inicio de la historia.

En esa parte exponemos la visión de Wood y Logsdon sobre la ciudadanía empresarial global; la visión extendida de la ciudadanía empresarial de Crane, Matten y Moon; la interpretación de la responsabilidad social política de la empresa, por su participación en los procesos de la nueva gobernanza, que ofrecen Scherer y Palazzo, desde un marco comunicativo basado en la filosofía política de Habermas; y, por último, la interpretación del rol político de la empresa en la sociedad que proponen Pies, Beckmann y Hielscher desde la teoría ordonómica.

También las críticas que el mundo académico dirige contra la ciudadanía empresarial son materia de nuestra exposición, por lo que revisamos las posturas de van Oosterhout, Néron y Norman y Habisch. Estos autores señalan, entre otras cosas, que los partidarios de la ciudadanía empresarial no han aportado una fundamentación precisa que justifique una atribución de la ciudadanía a las empresas más allá de la metáfora, o que las interpretaciones que ofrecen son construcciones abstractas que se alejan de la práctica cotidiana de las empresas.

En el estado de la cuestión también examinamos dos temas que nos parecen relevantes para comprender la evolución de la ciudadanía empresarial. En primer lugar, la teoría de la creación del valor compartido, propuesta por Porter y Kramer, porque los autores la presentan como un camino para legitimar el capitalismo y la actividad empresarial, en un momento en que los dos se encuentran en una crisis de descrédito ante la sociedad. En segundo lugar, la historia de cómo, al menos desde la perspectiva de las grandes declaraciones multilaterales, los derechos humanos se han convertido en referentes normativos para la actividad empresarial. Finalmente, el capítulo 1 cierra con la presentación de la situación actual del debate sobre la ciudadanía empresarial.

El estado de la cuestión nos convenció de la necesidad de analizar con detalle dos nociones importantes: la responsabilidad y la ciudadanía, porque el debate sobre la propiedad de aplicar ambos conceptos a las empresas sigue abierto. Ahora bien, no podemos determinar la validez actual del concepto de ciudadanía empresarial si no ofrecemos una solución a este problema. Por ello, en la segunda parte de este trabajo abordamos el tema de la responsabilidad en el capítulo 2, y el de la ciudadanía en el capítulo 3.

La finalidad del capítulo 2 es explicar si es apropiado atribuir los distintos sentidos de la responsabilidad a las empresas. La intuición que teníamos respecto a este tema era que la respuesta que diéramos a la pregunta sobre si las empresas son realmente responsables era determinante para responder a la pregunta sobre la ciudadanía. En el fondo el problema radicaba en cuestionar la propiedad de predicar atributos morales a las empresas, pero eso dependía del tipo de sujeto que son. Por ello nos preocupamos especialmente por explicar por qué las empresas pueden ser consideradas agentes morales responsables.

El capítulo está organizado en torno a la exposición de los distintos sentidos de la responsabilidad, de acuerdo con la tipología propuesta por Hart en *Punishment and*

Responsibility (1968) y aplicando el principio de la proyección moral de Goodpaster (1983), que sienta las bases para que podamos hablar de la responsabilidad de las empresas a partir de lo que decimos acerca de la responsabilidad individual. Por tal razón, estudiamos el significado de la responsabilidad como causalidad, como capacidad, en cuanto al rol o la tarea, en cuanto a la rendición de cuentas y en cuanto a la virtud, en primer término cuando dichos sentidos se aplican a las personas individuales y luego cuando se aplican a las empresas.

Desde el punto de vista teórico, la parte más importante del capítulo es la exposición sobre la responsabilidad en cuanto a la capacidad, en la que seguimos la explicación de List y Pettit (2011) para fundamentar por qué podemos considerar que las empresas, en un sentido real, son agentes morales responsables. Pero estos autores, lo mismo que Donaldson (1982), señalan que las empresas solo pueden llegar a ser ese tipo de agentes si sus miembros las han dotado con las estructuras, políticas y mecanismos necesarios para incluir consideraciones morales en sus procesos de toma de decisión. Una consecuencia relevante para nuestro trabajo de lo que acabamos de decir es la idea de que la responsabilidad solo puede ser una realidad si se institucionaliza. De otra forma, queda en buenas intenciones, y decir que una empresa es responsable se reduce a una metáfora. La relevancia de la exposición que hacemos en el resto del capítulo es que nos permitirá considerar la propiedad de los conceptos, prácticas y estándares, que la comunidad académica y el mundo empresarial han vinculado con la noción de responsabilidad social empresarial, como manifestaciones de las distintas formas que puede adoptar la responsabilidad de las empresas.

En el capítulo 3 nuestra meta es explicar si es apropiado hablar de la empresa como ciudadana, ahora que sabemos que es un agente moral responsable, al que se le pueden atribuir con propiedad los predicados morales. Para responder lo anterior, abordamos el tema de la ciudadanía, trazando un panorama histórico del concepto, explicando por qué la globalización trajo consigo un resurgimiento de esta noción en la filosofía

política y luego presentando dos concepciones paradigmáticas de la ciudadanía: el concepto de ciudadanía propuesto por Aristóteles y la noción de ciudadanía de Marshall, para descubrir en ellas algunos rasgos básicos de la ciudadanía que después veremos si se cumplen en el caso de la ciudadanía empresarial.

A continuación, desarrollamos de manera sistemática la explicación de cómo los rasgos de la ciudadanía se cumplen en el caso de las empresas. Estos rasgos son: el estatus legal de ciudadano –que la empresa posee legítimamente por su condición de persona moral–, el cual lleva consigo derechos y obligaciones, reconocidos por un Estado nacional; la participación política y la pertenencia a la comunidad. Explicamos, asimismo, de manera detallada el tema de la participación política de las empresas, así como las modalidades que esta puede adoptar, pues el involucramiento de las empresas en los procesos de la nueva gobernanza muestra cómo la globalización ha difuminado las fronteras de los roles de las empresas y los gobiernos, de modo que estas últimas desempeñan ahora tareas políticas. También abordamos a profundidad el tema de la exigencia de la legitimación moral de la actividad política de las empresas y las condiciones para obtenerla. Entre ellas se cuenta, sin duda, la necesidad de que el ideal republicano y las exigencias de la democracia deliberativa se plasmen en las estructuras, políticas y procesos de la toma de decisión de la empresa, pues también respecto a la ciudadanía se cumple lo dicho acerca de la responsabilidad: para que sea una realidad necesita estar institucionalizada.

En lo que sigue del capítulo 3 revisamos en qué sentido el respeto y la promoción de los derechos humanos forma parte de la responsabilidad política de las empresas. Finalmente, el capítulo se cierra con nuestra propuesta de una definición integral de la ciudadanía empresarial, que permita una síntesis del contenido de las nociones de responsabilidad social y de la ciudadanía, que reúna en sí la riqueza de las reflexiones sobre esta noción que fueron propuestas en la primera etapa de su resurgimiento, pero que también incluya las aportaciones de la discusión académica, que reclamaba que la

ciudadanía empresarial fuera entendida en términos políticos. Esta definición propone dos dimensiones para la ciudadanía empresarial: la responsabilidad ciudadana y el compromiso político, que son ampliamente desarrolladas en el texto. La vigencia y validez actual de la ciudadanía empresarial depende de que contemos con una noción coherente de ella.

El objetivo de la tercera y última parte de este trabajo, que está constituida por el capítulo 4, es proponer un ideal de ciudadanía empresarial para el tejido pyme, así como ofrecer un camino para que sea adoptado por pequeñas y medianas empresas mexicanas, aplicando lo que hemos visto en los capítulos anteriores, pero de manera especial nuestra propuesta de una definición integral de la ciudadanía empresarial. Con esta meta en el horizonte, en el primer apartado del capítulo 4 exponemos qué son las pymes y cuál es su importancia en la actividad económica y la vida social de los países; luego tratamos cuáles son sus características distintivas y qué implican estas para adopción y la práctica de la ciudadanía empresarial. Después, el apartado 2 está dedicado a una presentación crítica de algunos modelos de ciudadanía empresarial para pymes. Nuestra visión de la ciudadanía empresarial para pymes se desarrolla en el apartado 3, en donde primeramente justificamos por qué es oportuno, legítimo y necesario proponer un ideal de ciudadanía empresarial para las pymes. El apartado continúa delineando el perfil de la pyme ciudadana, explicando qué implica para las pequeñas y medianas empresas que asuman su responsabilidad ciudadana y pongan en práctica su compromiso político. La necesidad de la institucionalización de la ciudadanía empresarial es tratada ampliamente, así como las condiciones que deben cumplir las pymes para obtener la legitimidad moral por parte de la sociedad, puesto que esta es una obligación que pesa sobre ellas, como vimos en el capítulo 3. El apartado sigue con la exposición algunas reflexiones en torno a los distintos actores responsables de la promoción de la ciudadanía empresarial de las pymes a nivel sectorial, así como los mecanismos o iniciativas que deben implementarse para este fin.

El apartado cierra con la presentación detallada de nuestra propuesta para la implementación de la ciudadanía empresarial en una pyme, que adopta la forma de un proceso de mejora continua, pero que intenta ser un verdadero proceso de institucionalización de la ciudadanía empresarial para las pequeñas y medianas empresas, estableciendo la necesidad de contar en distintos momentos clave con referentes éticos sólidos, como la promoción de los derechos humanos de los grupos de interés, los ideales del republicanismo y la democracia deliberativa para la promoción del bien común, el cumplimiento del marco normativo vigente o la atención a las expectativas sociales legítimas. El capítulo concluye con una recapitulación de los principales puntos tratados en este apartado 4.3.

El trabajo de esta investigación alcanza su punto culminante con la presentación de las conclusiones, en las que hemos querido exponer de manera sucinta aquellos aspectos que consideramos como los hallazgos más importantes de esta investigación. Es nuestra esperanza que este trabajo de investigación contribuya al avance de la necesaria tarea de pensar la relación entre la empresa y la sociedad, a través de la presentación de la ciudadanía empresarial como un ideal vigente en nuestros días y de la propuesta de un camino práctico para que las pymes puedan convertirse en buenas ciudadanas empresariales.

Primera parte: estado de la cuestión

I. Perspectiva histórica de la ciudadanía empresarial

1.1 La insuficiencia de otras concepciones de la responsabilidad social de la empresa y el modelo de desempeño social de la empresa de Donna J. Wood

El objetivo de este capítulo es determinar el estado de la cuestión, en cuanto al desarrollo del concepto de ciudadanía empresarial. En lo que sigue, retomaremos la narración histórica en el punto en que la dejamos en la introducción. Distintos factores influyeron para que a finales de los años noventa del siglo pasado pudiera decirse que el momento de la ciudadanía empresarial había llegado. Los tres que hemos visto en la introducción son: en primer lugar, el reconocimiento de la capacidad de las empresas para generar impactos significativos en la vida de las comunidades y el surgimiento del movimiento por la rendición de cuentas de las empresas; el aumento de la libertad de las empresas para operar a nivel global, sin un control estricto por parte de los Estados, que vieron mermada su capacidad de vigilancia por el neoconstitucionalismo y la desregulación, lo cual generó que la sociedad civil exigiera a las empresas el establecimiento de regímenes de co-regulación y la aceptación de estándares para gestionar sus operaciones; el recorte progresivo, por parte de los gobiernos de algunos países, de las políticas y los programas para la provisión de bienes y servicios sociales, que generó la expectativa de que las empresas debían intervenir en esas tareas.

Un cuarto elemento que explica por qué a finales de los noventa se podía decir que el tiempo de la ciudadanía empresarial había llegado es que la comunidad académica y el empresariado pensaban que con esta noción podían acabar con la insuficiencia que detectaban en el concepto de responsabilidad social empresarial, o, en todo caso, querían encontrar una manera de fundamentar adecuadamente su mérito (Windsor, 2001, p. 43).

1.1.1 Milton Friedman: la responsabilidad social de las empresas es incrementar sus ganancias

La postura dominante durante los ochenta, según Andriof y McIntosh (2001, p. 13) seguía siendo en buena medida la doctrina expresada en las conocidas y polémicas reflexiones de Milton Friedman (1970): “la responsabilidad social de las empresas, es incrementar sus ganancias”, es decir, la consideración de que la responsabilidad social de las empresas no podía ir más allá de la maximización de los beneficios para los inversionistas, de manera que si un gerente o administrador involucraba a la empresa en problemáticas sociales estaría incumpliendo su deber fiduciario, porque estaría dirigiendo la empresa hacia fines ajenos a su actividad económica, malgastando los recursos de los inversionistas y exponiéndose a una disminución de la productividad; además de que tal intromisión en actividades de beneficio social no posee fundamento legal ni democrático, y en todo caso es dañina para la sociedad, porque significa usurpar funciones que corresponden más bien al Estado (cfr. Friedman, 1970)¹.

¹ Aunque estas palabras se han malinterpretado muchas veces como una justificación “de la búsqueda irresponsable y sin restricciones de las ganancias a corto plazo –como puede decirse que ocurrió en el Reino Unido y los Estados Unidos con los peores excesos de la era Thatcher-Reagan” (Marsden y Andriof, 1998, p. 336), es importante añadir dos matices significativos del planteamiento de Friedman: el deber que los administradores deben ejecutar fielmente, como agentes de los propietarios e inversionistas, en cumplimiento de los fines y deseos de estos últimos es “ganar tanto dinero como sea posible, en conformidad con las reglas básicas de la sociedad, tanto las que se encarnan en las leyes como en la costumbre ética” (Friedman, 1970), es decir, esta maximización de la sociedad no puede darse de cualquier manera, sino que es obligación de los administradores

Así pues, la responsabilidad de las empresas, según Friedman, es utilizar sus recursos para crear valor para sus inversionistas. Tal doctrina, según Andriof y McIntosh tuvo como consecuencia que “las empresas concentraran su estrategia en su negocio principal” y “alinearan de manera muy estrecha la inversión social a la estrategia de negocios” (2001, p. 13).

Ahora bien, ¿por qué la doctrina de Friedman sobre una limitada responsabilidad social de las empresas no era considerada como satisfactoria a finales de los años 90, de manera que era necesario un replanteamiento, el cual lo ofrecía la noción de ciudadanía empresarial? Marsden considera que la doctrina de Friedman es perfectamente razonable en un contexto de gobernanza “bien ordenada y robusta, donde las necesidades sociales del Estado de derecho, la búsqueda de la justicia social están resueltas, y los problemas aparejados a las fallas de los mercados, como los monopolios y las externalidades, están bien controlados” (2000, p. 11). Sin embargo, ese no era el contexto en que se desarrollaban los negocios, fundamentalmente de las grandes empresas transnacionales, por la debilidad de los gobiernos, tanto de los países desarrollados como de los países en vías de desarrollo.

“mantenerse dentro de las reglas del juego”, es decir, es una tarea que ha desempeñarse dentro de “una competencia abierta y libre, sin engaños y sin fraudes” (Friedman, 1970). Ahora bien, Friedman no niega que las empresas pueden hacer inversión social, como cuando una empresa que es la mayor empleadora en una comunidad “dedica recursos para dotarla de servicios e infraestructura, o para mejorar su gobernabilidad” (Friedman, 1970), pero invita a no olvidar que tales acciones contribuyen a los intereses propios de la empresa, pues a esta le conviene realizar tales gastos para obtener exenciones fiscales o para evitar las pérdidas que el pandillerismo o el vandalismo le puede causar. Estas acciones son manifestaciones de filantropía estratégica (Windsor, 2001, p. 43), pero elogiar esas iniciativas como manifestaciones de “responsabilidad social” le parece a Friedman una estratagema hipócrita de propaganda (1970). Si además los hombres de negocios y sus agentes lo plantean como una estrategia que todos los involucrados en la actividad empresarial deberían seguir, habría que decir que tales propuestas socava de manera peligrosa “los cimientos de una sociedad libre”, porque provocan una confusión entre las leyes del mercado y las leyes de la política, puesto que se invita a abandonar el ámbito del mercado, que es el de la libre iniciativa personal, para adentrarse en el ámbito de la política, en donde reina la “unanimidad”, porque es el ámbito en el que hay que seguir, someterse y obedecer los dictados de una autoridad. Por tal motivo, Friedman no duda de calificar los llamados a la responsabilidad social en el ámbito de los negocios por parte de los empresarios y sus agentes como una forma de predicar un “socialismo puro e inalterado”, o también como una claudicación ante el colectivismo (Friedman, 1970).

Marsden consideraba que el nuevo contexto global de las empresas exigía de estas una nueva forma de responsabilidad, ante la carencia de una “autoridad regulatoria internacional efectiva” para atender todas las problemáticas que ese entorno ponía ante las empresas, pues además de debilidad de los gobiernos nacionales también había que hacer frente al “declive de los sistemas tradicionales de apoyo social, (...) la exclusión social, (...) la pobreza extrema, el fundamentalismo religioso y el crimen organizado”, así como “enfrentar los costos sociales y medioambientales externos de las actividades empresariales, los cuales son mayormente ignorados por las fuerzas del mercado” (Marsden, 2001, p. 12). La doctrina Friedman, en ese escenario, resultaba insuficiente.

1.1.2 El modelo de responsabilidad social empresarial de Archie Carroll

Otra noción de responsabilidad social que la comunidad empresarial y el mundo académico no consideraban como satisfactoria era la conocida propuesta de Archie Carroll, cuya primera formulación data del año 1979, y constituye una parte integral de un modelo tridimensional para comprender el desempeño social de las empresas, que asume los planteamientos de diversos investigadores, como Davis, McGuire, Backman, y Sethi, desde los años sesenta hasta la fecha del artículo académico que recoge el modelo. En su escrito, Carroll indica que en su modelo es indispensable considerar tres elementos interrelacionados: “una *definición básica* de la responsabilidad social”, “una enumeración de los *asuntos* respecto a los cuales existe la responsabilidad social” y “una *filosofía* de la respuesta” por parte de las empresas y los administradores ante dichos asuntos (Carroll, 1979, p. 499; el subrayado se encuentra en el texto original), y tal filosofía no otra cosa que la responsividad social, de la que han hablado otros autores para referirse a la manera en que las empresas reaccionan ante las exigencias de la esfera social (cfr. Carroll, 1979, 502). Por cuestiones de espacio, no podremos sino reseñar únicamente la definición básica de responsabilidad social del modelo de Carroll.

En la visión de Carroll, la definición básica de la responsabilidad social, el primer elemento de su modelo se concreta en la consideración de cuatro categorías, ámbitos o motivos para el desempeño de la empresa: lo económico, lo legal, lo ético y lo discrecional. La responsabilidad en relación con el aspecto económico de la actividad empresarial es entendida como la más básica, pues se refiere a la tarea fundamental de la empresa: “producir los bienes y servicios que la sociedad necesita y venderlos con la finalidad de obtener una ganancia” (Carroll, 1979, p. 500); en segundo lugar vendría la responsabilidad legal, pues las empresas deben desempeñarse dentro del marco que la sociedad establece para permitirles cumplir con su función económica, pues de ese modo cumplirán el contrato social; estas dos primeras responsabilidades deben cumplirse siempre y en todos los casos (cfr. Carroll, 1979, p. 500). Después vienen las responsabilidades éticas, que dependen de “las expectativas que la sociedad tiene sobre las empresas más allá del cumplimiento de la normatividad legal” (Carroll, 1979, p. 500); y, finalmente, las responsabilidades discrecionales o voluntarias, que han de honrar las expectativas que tiene la sociedad respecto de las empresas, para que estas “asuman roles sociales y que van más allá de las que hemos descrito hasta ahora” (Carroll, 1970, p. 500). Carroll presenta estos ejemplos de las actividades voluntarias de las empresas a las que se refiere esta última categoría: “contribuciones filantrópicas; promoción de programas internos para el tratamiento de quienes consumen drogas; capacitación para quienes son desempleados; proveer de servicios de guardería para las madres trabajadoras” (Carroll, 1979, p. 500).

Nuestro autor explica que estas cuatro categorías de la responsabilidad de las empresas no se excluyen entre sí, y su enumeración no puede considerarse en términos aditivos o acumulativos, ni como “formando un continuo que va de la responsabilidad económica, en uno de sus extremos, hasta a las preocupaciones sociales en el otro” (Carroll, 1979, p. 499), sino que están presentadas de esta forma solamente para recordar que quizá este sea el orden temporal en que han ido asumiéndose. Asimismo, estas cuatro categorías abarcan todos los motivos o acciones de las empresas (cfr.

Carroll, 1979, p. 500), y ninguno de ellos, ni siquiera los aspectos éticos o discrecionales, deben ser dejados de lado u olvidados por los gerentes o administradores en su toma de decisiones (cfr. Carroll, 1979, p. 501).

Carroll ofreció en el año de 1991 un replanteamiento de las cuatro categorías de responsabilidades de las empresas con la sociedad presentándolas en una figura con forma de pirámide, con la cual quería enfatizar un aspecto de su propuesta que ya se encontraba en el artículo anterior, a saber, la progresiva toma de conciencia que la sociedad había ido adquiriendo respecto de cada uno de los aspectos a los que se refería la responsabilidad social, desde un punto de vista histórico (cfr. Carroll, 1991, p. 41). Lo novedoso en la propuesta incluía un cambio en la terminología respecto de las responsabilidades discrecionales o voluntarias, que recibirían ahora el nombre de “filantrópicas”, así como poner en relación el tema de la responsabilidad social con la teoría de los stakeholders y presentar una tipología de tres modalidades que la gestión de los grupos de interés podía encarnar desde una perspectiva moral.

Las responsabilidades filantrópicas, que es como ahora Carroll denomina a las que había llamado responsabilidades voluntarias o discrecionales, son obligaciones que se refieren a las expectativas que la sociedad tiene respecto de las empresas, de que estas se comporten como “buenos ciudadanos empresariales”, a través de un “compromiso efectivo con actividades o programas que promuevan el bienestar humano y la buena voluntad”, como serían “las contribuciones corporativas con recursos financieros, o tiempo para acciones de voluntariado, dirigidas a la promoción de las artes, la educación o el progreso de las comunidades” (Carroll, 1991, p. 42). Carroll explica que existe una gran diferencia entre esta categoría y la anterior, es decir, las responsabilidades éticas y su relación con las expectativas sociales, pues aunque se espera que las empresas se involucren en las actividades filantrópicas, la ausencia de estos programas o iniciativas no es considerada por la sociedad como una violación ética o una conducta inmoral, mientras que el incumplimiento de las obligaciones éticas

si lo sería, como es obvio. Otra aclaración digna de ser recogida aquí es la reflexión que ofrece Carroll sobre la importancia relativa de la responsabilidad filantrópica: aunque la opinión pública le conceda especial atención, o le otorgue “un aprecio y una consideración especiales”, esta debe ser más bien estimada como “la cereza en el pastel”, ya que su importancia real es menor que la de las otras tres, pues no sin razón las responsabilidades filantrópicas están colocadas en la cumbre de la pirámide (Carroll, 1991, p. 42).

Ahora bien, para valorar adecuadamente las críticas de otros autores que promovían la ciudadanía empresarial como un concepto superior al de la responsabilidad social, por considerar que esta última era ambigua o insuficiente, es conveniente reiterar algo que hemos señalado previamente: Carroll explícitamente sostenía respecto de su modelo que no debían separarse o contraponerse las distintas dimensiones, sino que había que integrarlas en las decisiones y acciones gerenciales, para que estas abarcaran todos los aspectos de la responsabilidad social. Esta insistencia de Carroll sobre la integralidad de las dimensiones de la responsabilidad social nos parece el aspecto más ignorado de su propuesta. Carroll reconocía asimismo que su propuesta parecía alejar a las empresas del cumplimiento de sus objetivos financieros o que se daba la impresión de que proponía una ampliación innecesaria de las obligaciones de estas, pero Carroll no encontraba que existiera una contradicción entre su propuesta y la del “argumento económico clásico” de Milton Friedman, pues al final este último proponía la búsqueda de la maximización de las utilidades, pero dentro del marco legal y de acuerdo con las exigencias de las costumbres éticas. Quizá, dice Carroll, solo las obligaciones filantrópicas serían rechazadas por Friedman, pero en todo caso existe un consenso entre los ejecutivos de negocios para promoverlas, pues finalmente no son contrarias a los intereses de las empresas: “da la impresión que las empresas no tienen dificultad alguna en promover su rol de ciudadanos empresariales. Sin duda esta perspectiva se explica desde la noción del auto interés ilustrado” (Carroll, 1991, p. 43). Pero estas obligaciones filantrópicas no constituían la única manifestación de la responsabilidad

social, más bien el ideal planteado por Carroll exigía el cumplimiento de todos los aspectos: “expresado en términos pragmáticos y gerenciales, una empresa socialmente responsable debe esforzarse por generar ganancias, cumplir la ley, ser ética y ser un buen ciudadano empresarial” (Carroll, 1991, p. 43).

Pese al esfuerzo y la preocupación de Carroll por presentar de la manera más práctica posible su concepto de responsabilidad social empresarial, con herramientas al servicio de los gerentes y administradores como hemos visto, el hecho es que su visión fue considerada insuficiente por la comunidad empresarial y algunos miembros de la comunidad académica. De ahí que diversos autores propusieran que la ciudadanía empresarial podía ofrecer un modelo más completo del compromiso de la empresa con la sociedad, más allá de la “filantropía de la chequera” (Andriof y McIntosh, 2001, p. 15). Existía asimismo la convicción de que esta noción recientemente redescubierta sería también más adecuada para ser adoptada por las poderosas empresas globales que “trascienden las fronteras nacionales y ejercen su influencia sobre las condiciones locales en múltiples sitios alrededor del mundo” (Waddock y Smith, 2000, p. 47). Justamente este nuevo contexto global de la actividad empresarial hace difíciles aplicar algunos de los principios para la determinación de la responsabilidad social: dada la multiplicidad de jurisdicciones a las que están sometidas, ¿qué marco legal deben seguir las empresas? ¿Qué pasa si los estándares legales en los lugares donde ejercen sus operaciones son inferiores que los del país de origen? Y otra problemática relacionada: ¿qué expectativas sociales guiarán las responsabilidades éticas de tales empresas? Parecía, pues, que el planteamiento de Carroll no era adecuado para el contexto global (cfr. Scherer y Palazzo, 2008, p. 1).

Además, los autores que defendían la ciudadanía empresarial insistían en que el nuevo contexto en el que se desarrollan las actividades empresariales exigía ir más allá de una comprensión de la responsabilidad de las empresas entendida en términos discrecionales, pues entenderla así coloca su puesta en práctica “fuera del contexto

diario de la operación de los negocios, de la que han de ocuparse una vez que otras responsabilidades más básicas, la económica, la legal y la ética, han sido cubiertas”, además de que implica una disociación “de las prácticas operativas de cada compañía y sus acciones en la sociedad”, lo cual no puede conducir sino a “un divorcio entre la comprensión de su condición ciudadana y la naturaleza y uso de sus productos y servicios, que quedan así separados de los impactos, primarios y secundarios, que la compañía ejerce sobre sus partes interesadas con las que entra en contacto” (Waddock y Smith, 2000, p. 47). Otra insuficiencia que algunos detectaban en el modelo de Carroll era su reticencia para señalar indicadores claros que permitieran medir como se implementaban, en el día a día de las operaciones de la empresa, los principios de la responsabilidad social. La responsabilidad social era difícil de medir y, por ello mismo, difícil de gestionar (Davenport, 2000, p. 210; Wood y Logsdon, 2001, p. 85).

1.1.3 Donna J. Wood: el desempeño social de la empresa

Hay que señalar que algunas de estas críticas habían sido preparadas por la propuesta de otro concepto que hacía competencia a la responsabilidad social de Carroll: el de desempeño social de la empresa. El modelo mismo de Carroll en un primer momento formaba parte de un modelo tridimensional para comprender esa noción. Sin embargo, la propuesta que influyó de manera definitiva en el resurgimiento de la noción de ciudadanía empresarial fue formulada en 1991 por Donna J. Wood. Esta autora la concibió como un modelo para enriquecer la investigación académica en el terreno de las relaciones entre las empresas y la sociedad. Con dicho modelo Wood trataba de subsanar las deficiencias o limitaciones de modelos anteriores, especialmente las que ella encontraba en el que hasta entonces era el modelo de referencia: el expuesto por Wartick y Cochran en un artículo de 1985, “The evolution of the corporate social performance model”, quienes, influidos por la propuesta de Carroll, definían el

desempeño social de la empresa como “la interacción existente entre los principios de la responsabilidad social, los procesos de responsividad social y las políticas desarrolladas para atender las problemáticas de índole social (que enfrentan las empresas)” (Wartick y Cochran, 1985, p. 758, citado en Wood, 1991, p. 692). El problema de esta definición, decía Wood, es que no hacía justicia a la noción que querían abordar: desempeño (*performance*), que más que referirse a interacción o integración designa más bien acciones o resultados. Otra limitación del modelo de Wartick y Cochran, señalada por Wood, era que entendía la responsividad como un proceso, lo cual es más bien una simplificación, pues en todo caso esta debería designar un conjunto de procesos. La tercera dificultad que Wood encontraba en la visión de Wartick y Cochran se refiere al último elemento de la definición: mientras los autores enfatizaban la importancia de las políticas para la atención de problemática de índole social, Wood señalaba que las empresas pueden enfrentar tales problemáticas sin establecer políticas formales, pero también puede darse el caso que tengan establecidas ciertas políticas, pero que en realidad no atiendan esas problemáticas. Así pues, de nada vale la declaración formal de ciertas políticas cuando no se atienden en realidad los problemas.

Wood ponía el énfasis en el desempeño real, no en las declaraciones o en las intenciones o en los principios de responsabilidad social. Por ello la definición de desempeño social de la empresa que proponía para superar las limitaciones antes expuestas, se enuncia como sigue: “la configuración que adoptan en una organización empresarial los principios de responsabilidad social, los procesos de responsividad social, y los resultados observables que se siguen de las relaciones sociales de dicha firma” (Wood, 1991, p. 693). El escrito de Wood desarrollaba ampliamente cada una de estos aspectos: los principios, los procesos y los resultados, haciendo un especial énfasis en estos últimos, los cuales podían ser agrupados en tres rubros generales, a saber: “los impactos sociales del comportamiento empresarial, los programas con que las empresas implementan la responsabilidad y/o la responsividad; y las políticas desarrolladas por

las compañías para manejar las problemáticas sociales y los intereses de los stakeholders” (Wood, 1991, p. 708).

Los partidarios de la ciudadanía empresarial asumirán muchos de los temas indicados por Wood en este trabajo, como por ejemplo, su lista de impactos de los que las empresas habían de responsabilizarse, pues ella señalaba que era insuficiente considerar solo los impactos positivos de la operación de las empresas, como “la generación de empleos, provisión de los bienes y servicios que la sociedad necesita y desea, creación de riqueza, pago de impuestos, innovación tecnológica”, y que había que considerar también los negativos: “los desastres industriales, los derrames de petróleo, los desechos tóxicos, los productos dañinos, las pruebas inapropiadas” (Wood, 1991, p. 708). Otro reclamo de Wood que la ciudadanía empresarial asumirá es su llamada a retomar el estudio de los “reportes sociales” en el terreno académico, que en ese momento habían languidecido, pero habían sido de gran trascendencia en décadas pasadas, pues su opinión era que tal estudio permitiría “dar sustancia a la evaluación del desempeño social de la empresa” (Wood, 1991, p. 708). Otra sugerencia de Wood que hará suya la ciudadanía empresarial es el énfasis en la consideración realista de los impactos sociales, pues ello otorga el factor de “realidad” al estudio de las relaciones entre las empresas y la sociedad, pues de otra manera se hace una separación inadecuada de los comportamientos de negocios y de los comportamientos sociales de las empresas (Wood, 1991, p. 708), pues finalmente la gestión de los impactos y los programas sociales de las empresas no deberían estar desvinculadas de todas las políticas puestas en práctica en el día a día de la operación empresarial (cfr. Wood, 1991, p. 709).

Wood esperaba que su modelo, con sus principios de responsabilidad social, los procesos de responsividad y su consideración de los resultados de la actividad empresarial, pudiera aportar a los investigadores del área de la administración de las empresas “un marco más útil para organizar su investigación y las consideraciones

teóricas sobre el desempeño social de las empresas” (Wood, 1991, p. 713). Sin embargo, su influencia llegó más lejos. Por ejemplo, Marsden y Andriof señalan que el gran mérito de la propuesta de Wood, y en general de la noción de desempeño social de la empresa, había sido llevar la responsabilidad social más allá de la “filantropía corporativa discrecional o la inversión social” (1998, p. 336), lo cual permitía a la discusión académica y al empresariado aterrizar de lleno en la ciudadanía empresarial, que debía tener como preocupación central “la comprensión y gestión del desempeño social de una empresa, al que pertenecen todos los impactos económicos, medioambientales y sociales, positivos y negativos, reales y potenciales” (Marsden y Andriof, 1998, pp. 336-337). Por su parte, Cedrik Daukins, ha señalado que la noción de “ciudadanía empresarial” era para algunos empresarios la forma popular de referirse a la noción de desempeño social de la empresa propuesta por Wood (cfr. Néron y Norman, 2008, p. 4). Wood había propuesto una visión más amplia de las responsabilidades de las empresas, vinculada con su actividad diaria, lo cual la hacía más apta para enfrentar el papel que se esperaba de ellas en un entorno globalizado.

De este modo, el movimiento en favor de la adopción de la ciudadanía empresarial se vio impulsado por el nuevo papel que debían desempeñar las empresas, en un mundo que cobraba cada vez una conciencia más clara del poder y el impacto que estas tenían en la sociedad y el medio ambiente; en un mundo asimismo en el que el papel del gobierno se achicaba, y las ONG y la sociedad civil en general exigían responsabilidad y rendición de cuentas; donde la economía global competitiva exigía un nuevo compromiso con las comunidades en que se llevaban a cabo las actividades empresariales, y esta exigencia surgía por la insuficiencia percibida en la noción de responsabilidad social empresarial, en contraposición con otra noción que ponía más énfasis en el desempeño real, en las operaciones, los impactos y los productos de las empresas, lo cual implicaba el supuesto de que adoptar actividades “ciudadanas” podría tener un impacto positivo para la cuenta de resultados de la empresa. Por todas estas razones Altman y Vidaver-Cohen, haciéndose eco de muchos miembros de la

comunidad académica y del empresariado, señalaban que “el tiempo de la ciudadanía empresarial había llegado” (2000, p. 1), en una frase que ya hemos recogido previamente.

1.2 El consenso empresarial y académico en torno a la noción de ciudadanía empresarial

En los apartados anteriores hemos establecido el contexto en el que se dio el resurgimiento de la noción de la ciudadanía empresarial. En este apartado nos interesa exponer algunos momentos clave de este resurgimiento que nos permitan comprender cómo se da en esta época un consenso generalizado sobre el significado de la noción de ciudadanía empresarial y las prácticas con las que se materializa. A nuestro parecer, este consenso tuvo su manifestación más clara en la Declaración sobre Ciudadanía Empresarial Global del Foro Económico Mundial, en el año 2002.

Como ya hemos señalado, el resurgimiento del interés por la ciudadanía empresarial, en la terminología y en la práctica, comenzó gracias a los esfuerzos y estrategias seguidas por algunas empresas, como BPAmoco (ahora BP) o Royal Dutch Shell (Shell), para responder a los reclamos de diversos grupos de interés. En este caso, el ámbito de la práctica se adelantó a las disquisiciones académicas, aunque ya vimos que el terreno había sido preparado por algunos trabajos en esa área, como el modelo de Wood sobre el desempeño social de la empresa.

Los últimos años de la década de los noventa y los primeros del nuevo milenio registran una serie de hechos que muestran el significativo florecimiento de la ciudadanía empresarial. Por ejemplo, en el año de 1997, la Hitachi Foundation publica en Washington, D. C., el reporte titulado: *Corporate Citizenship. Rationale and Strategies*, de

David Logan, Delwin Roy y Laurie Regelbrugge, que tuvo el mérito de aportar un marco para comprender esta noción en la práctica empresarial (Waddock, 2004, p. 29). En esta obra se presentaban casos de muy variadas empresas, especialmente de Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, aunque incluye también un capítulo sobre negocios en mercados emergentes, que estaban implementado diversas estrategias de ciudadanía empresarial. Durante esos años, en distintas partes del mundo se establecieron firmas de consultoría para ayudar a las empresas a implementar las prácticas ciudadanas, como la que en Inglaterra creó David Logan, que se llamó The Corporate Citizenship Company.

Otra manifestación de la popularidad y atractivo de la ciudadanía empresarial fue el establecimiento de centros académicos dedicados a promover la investigación en torno a ella. Por ejemplo, en la Universidad de Warwick se estableció la Unit of Corporate Citizenship, que primero estuvo a cargo de Chris Marsden y luego de Malcolm McIntosh. En esos años también surgieron centros semejantes en el Boston College, en Estados Unidos, en donde el Center for Corporate Community Relations pasó a llamarse Center for Corporate Citizenship, en 2001 (Waddock, 2004, p. 30). También surgieron centros semejantes en Deakin University en Australia y en la Universidad de Eichstätt, en Alemania.

Otro evento significativo fue la fundación en el año 2000, por parte de Malcolm McIntosh, del *Journal of Corporate Citizenship*, con la finalidad de proporcionar un espacio para que tanto los académicos como los miembros de la comunidad empresarial pudieran dar a conocer los avances en la investigación y la práctica de la ciudadanía empresarial. En esos años también vieron la luz algunos libros al respecto, como *Global Corporate Citizenship*, editado por Noel Tichy, Andrew McGill y Lynda St. Clair (1997); *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*, de Malcolm McIntosh, Deborah Leipziger, Keith Jones y Gill Coleman (1998); *Perspectives on Corporate*

Citizenship, editado por Jörg Andriof y Malcolm McIntosh (2001) y *Leading Corporate Citizens: Vision, Values and Value Added*, de Sandra Waddock (2002).

Prácticamente todas las obras académicas de la época entienden la ciudadanía empresarial de manera muy semejante. Para dar una idea de los rasgos que se le atribuían a este concepto, y a las prácticas empresariales que le iban aparejadas, vamos a reseñar brevemente dos publicaciones de esos años.

En el año 2000 vio la luz una edición especial de la revista académica *Business and Society Review*, en la que se recoge uno de los primeros esfuerzos por presentar una panorámica completa de la reinención del término que nos ocupa. Las palabras que hemos citado de Altman y Vidaver-Cohen forman parte de la introducción de ese volumen, en la que se ven reflejados de manera general el contexto en que debía desarrollarse la ciudadanía empresarial, así como los rasgos que debía adoptar esta nueva forma de entender las relaciones entre la empresa y la sociedad. Para nuestras autoras la necesidad de reflexionar sobre el tema de la “ciudadanía empresarial para el nuevo milenio” venía impuesta por la influencia de distintas fuerzas del entorno global en el que las empresas han de desempeñar sus operaciones, las cuales les presentaban el reto de interactuar con todas sus partes interesadas de modo que estarían obligadas a pensar de manera más cuidadosa acerca de sus impactos, comenzando al nivel de las comunidades locales donde operan, para desde ahí construir “nuevas soluciones y aproximaciones para la resolución de los problemas comunes, así como para minimizar los impactos negativos de las operaciones empresariales” (Altman y Vidaver-Cohen, 2000, p. 1).

Según estas autoras, las empresas no deben olvidar que la adopción de las prácticas ciudadanas tiene también un beneficio comercial para las firmas, lo cual debería ser una motivación para que más empresas se sumen a “una mayor institucionalización de conceptos y prácticas ciudadanas a lo largo de un espectro cada vez más amplio de firmas, industrias y naciones” (Altman y Vidaver-Cohen, 2000, p. 2).

El volumen contenía siete artículos escritos por especialistas, todos con el telón de fondo de que era necesario replantearse el papel de las empresas en un mundo globalizado, pues estas se perfilaban como las instituciones que mayor poder habían obtenido como fruto del proceso de globalización. Estos trabajos delineaban la nueva visión de la actividad empresarial propia de “la ciudadanía empresarial para el nuevo milenio”, haciendo énfasis en seis temas:

- a) la necesidad de que las empresas asumieran un compromiso proactivo con el desarrollo social, superando la concepción de que la responsabilidad empresarial se refería a las meras actividades filantrópicas, todo lo cual finalmente implicaba que las firmas debían poner en el centro de su estrategia, actividades y procesos la búsqueda de la triple cuenta de resultados (cfr. Marsden, 2000);
- b) la exigencia de guiar las prácticas ciudadanas por principios globales, como los propuestos en 1999 por Kofi Annan al lanzar el Pacto Mundial, para resolver problemas también globales como la pobreza o la desigualdad, adaptando dichas prácticas a las condiciones de las comunidades locales y a las distintas industrias a las que pertenezcan las empresas, sin olvidar las posibilidades y retos que acompañan al surgimiento de las nuevas tecnologías de la información, como el Internet, con lo que implica para el nacimiento de comunidades virtuales o de mecanismos cada vez más sofisticados para el reclamo de la rendición de cuentas a las corporaciones por parte de la sociedad civil (cfr. Post, 2000);
- c) la vinculación entre la ciudadanía empresarial y la teoría de los stakeholders, propuesta por Freeman, lo cual permite comprender la primera como una noción relacional, pues la buena ciudadanía pasa por la construcción, a través del diálogo, de relaciones positivas entre la empresa y sus grupos de interés, para fundamentar la actividad empresarial en el valor del respeto a las personas y las comunidades, así como en la búsqueda de los intereses de todos los afectados y

no solo en la promoción del beneficio económico o la efectividad operativa. El recurso a los estándares internacionales de promoción de los derechos de los trabajadores o gestión medioambiental –Declaraciones de la OIT o de las Naciones Unidas, ISO 14001, SA8000, los Principios de la Caux Roundtable o de CERES, entre otros–, es también uno de los componentes de esta nueva comprensión relacional de la empresa, en la que se reconoce la responsabilidad de esta respecto de un grupo amplio de sus partes interesadas y no solo respecto de sus accionistas (cfr. Waddock y Smith, 2000);

d) la transformación institucional que implica para las empresas la decisión de asumir el rol de ciudadanos corporativos, la cual puede provenir de causas comerciales o de presiones sociales; el proceso que siguió Shell entre 1994 y 1999 (entonces se llamaba Royal Dutch Shell) para adoptar una perspectiva orientada a sus grupos de interés y a la ciudadanía empresarial, impulsada sobre todo por campañas sociales en su contra, es ilustrativo de dicha transformación y sentó precedentes para aplicar algunas metodologías efectivas para promover el cambio hacia la ciudadanía empresarial (cfr. Mirvis, 2000);

e) el impacto de la ciudadanía empresarial en los resultados financieros de la empresa, porque las prácticas ciudadanas pueden ser un mecanismo para el desarrollo del “capital reputacional” y la consecución de metas estratégicas de las firmas (cfr. Fombrun, Gardberg y Barnett, 2000);

f) el marco institucional requerido por las alianzas público-privadas, intersectoriales, que las empresas han de establecer con organismos gubernamentales y con organizaciones de la sociedad civil, para enfrentar de manera conjunta la exigencia que pesa sobre ellas en torno al cumplimiento de sus obligaciones ciudadanas, así como las dificultades que tales alianzas

conlleven para todos los que participan en ellas (cfr. Waddel, 2000; Googins y Rochlin, 2000).

Es interesante mencionar que la gran mayoría de las ideas desarrolladas en este volumen reflejan el núcleo de la discusión en torno a la ciudadanía empresarial en la década siguiente. En ese sentido, las editoras, así como las y los autores de esta edición especial, mostraron en sus escritos una especial clarividencia para enfatizar aquellos elementos que, a su juicio, eran los más representativos de esta nueva forma de entender el papel de la empresa en la sociedad, pero también hemos de decir que lo que tales escritos nos revelan, en retrospectiva, es que la concepción y la materialización de la ciudadanía empresarial quedó marcada por la realización práctica que asumió durante la década de los noventa del siglo XX.

Las consideraciones finales del volumen, escritas también por Vidaver-Cohen y Altman, presentaban un modelo de ciudadanía empresarial que permitiría construir la excelencia en las empresas, a través de la práctica de los ideales de la noción que venimos estudiando, además de hacer un recuento de lo tratado en esa edición especial por los demás autores. Las autoras señalaban que así como las democracias en estado de formación estaban desarrollando ideales “para la ciudadanía individual, la economía global emergente ha comenzado a crear imágenes de la ciudadanía empresarial a las que han de aspirar los líderes empresariales más progresistas”, en las que podía identificarse un tema central: “la construcción de comunidades sanas, fuertes y sostenibles” (Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 147).

El nuevo ideal de la ciudadanía empresarial lleva a las empresas a ir más allá de los ideales económicos tradicionales: más allá de buscar simplemente la ganancia de beneficios, de cumplir la ley, pagar impuestos, proveer de trabajo y no hacer daño, las empresas deben favorecer el desarrollo de las comunidades donde ejercen sus operaciones, que muchas veces se ven afectadas por ellas. Promover el desarrollo de las

comunidades requiere de la empresa “la inversión en infraestructura institucional (...), colaborar con otras instituciones para encontrar las soluciones a los problemas de la comunidad, invertir los recursos empresariales para mejorarla, y estar dispuesta a formalizar dichos compromisos con nuevos roles y procedimientos organizacionales” (Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 148). Esta es la responsabilidad que desde el punto de vista moral recae en las empresas, ahora que han ganado tanto poder económico y una libertad cada vez mayor en la sociedad, mientras que las comunidades corren el riesgo de enfrentar daños e impactos potenciales cada vez más significativos. Desde una perspectiva estratégica, también las comunidades adquieren una mayor relevancia para las empresas, pues en ellas viven una buena cantidad de sus grupos de interés prioritarios: empleados, consumidores, inversionistas, socios comerciales, grupos profesionales, asociaciones industriales, etcétera (Cfr. Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 150).

Las autoras esperaban que, como consecuencia de un aumento progresivo en la aceptación de la ciudadanía empresarial por parte del empresariado, también creciera el reconocimiento de que esta podría aportar los cimientos firmes y permanentes para la promoción de la excelencia empresarial, incluso entre quienes en un principio se habían mostrado escépticos al respecto. También preveían un aumento en las alianzas intersectoriales para la atención de problemas sociales, aunque no dejaban de reconocer las dificultades que estas implicaban. Finalmente, auguraban que los investigadores organizacionales desarrollarían metodologías para medir el éxito de la implementación de las prácticas de la ciudadanía empresarial, y que en la medida en que estas se formalizaran en políticas y procedimientos en las empresas, las escuelas de negocios deberían satisfacer las necesidades que surgirían para las empresas de contar con profesionales formados con la capacidad y las habilidades de gestionarlas e implementarlas (cfr. Vidaver-Cohen y Altman, 2000, pp. 166-167).

En sus consideraciones iniciales, nuestras autoras habían anunciado que había llegado el tiempo de la ciudadanía empresarial, en sus reflexiones finales señalaban que los artículos de ese número especial permitían apreciar cómo afrontar las exigencias de esta, para llevar a las empresas a conquistar la excelencia que se esperaba de ellas en el siglo XX, la cual iba más allá de la productividad y las ganancias, y que podía expresarse con estas metas a conseguir en el ejercicio de la actividad empresarial: “superar las expectativas, ganar la admiración, ofrecer inspiración y crear valor permanente” (Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 167). Esta visión optimista sobre la ciudadanía empresarial, sobre la oportunidad que significará tanto para la empresa como para la sociedad en general, será una característica definitoria de la época que estamos analizando.

En el año 2001 vio la luz un libro colectivo, editado por Jörg Andriof y Malcolm McIntosh, *Perspectives on Corporate Citizenship*, en el que también puede apreciarse esa visión que mencionamos en las últimas líneas del párrafo anterior. En la introducción del libro, los editores presentan el contexto general que ha llevado a la concepción de que las empresas tienen un papel relevante en la sociedad, más allá del beneficio o las ganancias para los inversionistas, y en tal contexto destacan los elementos que ya hemos mencionado previamente: los incidentes lesivos del medio ambiente y los derechos humanos en que han participado algunas empresas, las fuerzas de la globalización económica, etcétera. Los autores, citando a Drucker, proponen como característica distintiva de la ciudadanía empresarial el que las empresas asuman su responsabilidad, ejercitando un compromiso “político” que las lleve a promover la mejora de las comunidades en que se asientan, de la sociedad, y, dado el contexto de la economía globalizada, del mundo entero. Esta mejora, que incluye asuntos medioambientales, de derechos humanos y de exclusión social, se expresa en la noción holística de sostenibilidad: las empresas ciudadanas han de buscar la sostenibilidad. Ahora bien, el fundamento de la responsabilidad ciudadana de las empresas se encuentra en los

derechos y deberes que estas poseen como miembros de los países en que se asientan, por tener una identidad legal propia (cfr. Andriof y McIntosh, 2001, p. 14).

¿Qué aspectos abarca esta responsabilidad ciudadana? En esencia, se refiere a cuatro grandes áreas: el medioambiente, el ámbito laboral, la comunidad, el mercado, y asumir este compromiso implica cambiar la mentalidad con la que venían haciéndose los negocios: la productividad de los empleados depende de que se ocupen de trabajos con sentido, en un entorno sano, con capacidad de decisión, que sean tratados con respeto y encuentren el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar; las empresas progresan mejor en comunidades donde se ha abatido el crimen, que son saludables y educadas, que cuentan con mano de obra competente y una actividad económica robusta; las empresas deben respetar el medio ambiente, disminuyendo los desechos, ofertando productos de calidad y larga vida útil, con un uso eficiente de los recursos; la reputación de una compañía se vuelve cada vez más importante, pues tanto los inversionistas como los clientes la consideran como un factor importante que determina sus decisiones de compra (cfr. Andriof y McIntosh, 2001, p. 16). Finalmente, esta responsabilidad ciudadana se manifiesta en una búsqueda de la mejora social y medioambiental en relación con las operaciones de la empresa, mejora que se resume en la búsqueda de la sostenibilidad, con una perspectiva holística, de ahí que la “buena ciudadanía empresarial” pueda ser definida “como la comprensión y la gestión de las influencias de la empresa en la sociedad en un sentido más amplio, para buscar el beneficio de la compañía y de la sociedad como un todo” (Andriof y McIntosh, 2001, p. 14).

Pocas voces discordantes se escuchan en esos momentos en torno al significado de la ciudadanía empresarial, la nueva misión de la empresa en el mundo globalizado y las prácticas que reflejan el compromiso ciudadano. Sin embargo, entre las voces que proponen una reflexión más profunda para redefinir la ciudadanía empresarial, si es que esperamos que se convierta en la clave de nuestra comprensión de las relaciones entre

la empresa y la sociedad, se encuentra nuevamente la opinión autorizada de Donna J. Wood, quien, junto con Jeanne M. Logsdon, propuso partir de la noción de ciudadanía individual y sus posibles interpretaciones, para extrapolarlas a la ciudadanía de las empresas. La invitación de Wood y Logsdon se encuentra incluida entre los artículos que componían el volumen colectivo editado por Andriof y McIntosh (cfr. Wood y Logsdon, 2001). Sin embargo, para no romper la línea del relato que estamos haciendo, dejaremos la exposición de las ideas de Wood y Logsdon para un apartado posterior, en el que desarrollaremos, también de manera cronológica, la discusión académica en torno al tema de los marcos teóricos de la ciudadanía empresarial. Ahora vamos a dedicar nuestra atención a uno de los eventos que constituyó a la vez el gran impulso de la ciudadanía empresarial a nivel global, y que manifiesta el consenso empresarial sobre su significado al que nos venimos refiriendo.

1.3 La Declaración sobre Ciudadanía Empresarial Global del Foro Económico Mundial

En el año 2002 ocurrió un hecho que dio un impulso definitivo a la ciudadanía empresarial en el mundo del empresariado, que fue la Declaración *Ciudadanía Empresarial Global – Un reto de liderazgo para los CEOs y los Consejos de Dirección* firmada durante la reunión del Foro Económico Mundial en Nueva York, en enero de 2002, por los CEOs de 34 de las más grandes empresas multinacionales del mundo, entre las que se contaban la Coca Cola Company, Deutsche Bank, Diageo, Merck & Co., McDonald’s Corporation, Philips y UBS. La declaración pretendía ofrecer un “marco de acción” para que CEOs, directivos, miembros de los consejos y los equipos de ejecutivos de las empresas pudieran desarrollar una estrategia para “gestionar los impactos de su compañía en la sociedad y las relaciones con los grupos de interés”, y aunque usa el lenguaje de la ciudadanía empresarial, los firmantes de la Declaración

señalan que no pretenden concentrarse en definiciones restrictivas, sino que aceptan que también puede hablarse de tales estrategias con otros nombres, como por ejemplo, “responsabilidad social”, “desarrollo sostenible” o “triple cuenta de resultados” (World Economic Forum, WEF, 2002, p. 1). También podemos considerar la Declaración como un testimonio autorizado de qué entendía en esos años la comunidad empresarial por ciudadanía, que representa una especie de síntesis de todos los temas que hemos reseñado anteriormente.

Además de reconocer los factores de la coyuntura histórica, que ya hemos señalado como importantes en el desarrollo de la ciudadanía empresarial (la disparidad en la distribución de los beneficios de la globalización económica, los avances tecnológicos, la desigualdad social), la Declaración indica que los eventos del 11 de septiembre de 2001 hacen todavía más urgente la necesidad de que las empresas asuman un compromiso en favor del desarrollo humano sostenible, para que los beneficios de la globalización económica lleguen a todos los rincones de la tierra y surjan sociedades cada vez más prósperas. Pero los firmantes de la Declaración reconocen que lo anterior no puede ser logrado por las empresas solas, sino que se requiere la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil y con los gobiernos de los distintos países.

Ahora bien, ¿qué implica la ciudadanía empresarial para las empresas, de acuerdo con esta Declaración? En primer lugar, que el compromiso de estas de comportarse como ciudadanos empresariales globales se refiere a una forma específica de hacer negocios, integrando la ciudadanía a todos los procesos centrales de la empresa, para maximizar los impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente, y minimizar los negativos, más allá de las consideraciones meramente filantrópicas; en segundo lugar, reconocer el papel fundamental que tienen las relaciones de la empresa con los grupos de interés clave, entre los que hay que contar fundamentalmente a los empleados, a los clientes y a los inversionistas, así como a los gobiernos y a un cada vez más creciente número de organizaciones de la sociedad civil; en tercer lugar, la definición de que el liderazgo en

pro del compromiso ciudadano corresponde en última instancia a los altos ejecutivos, a los directivos y al consejo (WEF, 2002, p. 2).

El “Marco para la acción” propuesto en la Declaración se sostenía en cuatro pilares, cada uno de los cuales es enunciado justamente como una invitación a la acción: el primer pilar era “Aporta liderazgo”, que formulaba el siguiente requerimiento a cada directivo: “determina la dirección estratégica para la ciudadanía empresarial en tu compañía y comprométete en el debate en torno a la globalización y el rol de las empresas en el desarrollo” (WEF, 2002, p. 5); el segundo pilar rezaba así: “Define qué significa (la ciudadanía empresarial) para tu compañía”, que implicaba definir “los aspectos clave, los grupos de interés y las esferas de influencia que son relevantes para la ciudadanía empresarial en tu compañía o sector industrial”. Los aspectos clave debían responder a los siguientes rubros: buena gobernanza y ética; responsabilidad por la gente; responsabilidad por los impactos ambientales y contribución al desarrollo en los países o comunidades en que se desempeñaran las operaciones de la empresa.

Las esferas de influencia de las empresas de cara a la ciudadanía empresarial se extendían a todo lo relacionado con las operaciones asociadas a la actividad principal de la empresa; lo referente a las comunidades de acogida; las relaciones con las asociaciones, como cámaras de comercio, sindicatos u organismos cupulares y todo lo relativo al ámbito de las políticas públicas, aunque esta esfera normalmente no era considerada como competencia de las empresas en las teorías de la ciudadanía empresarial; asimismo, había que determinar con precisión quiénes eran los grupos de interés clave (cfr. WEF, 2002, pp. 6-7); “Llévalo a la práctica”, era el tercer pilar del modelo de ciudadanía empresarial propuesto en la Declaración, el cual implicaba la implantación de las políticas y procesos necesarios, así como el compromiso para establecer un verdadero diálogo con los grupos de interés, para incorporar las prácticas ciudadanas en la estrategia y las operaciones de la compañía (cfr. WEF, 2002, p. 8); y, finalmente, el cuarto pilar se enunciaba: “Sé transparente acerca de lo que haces”, que

llevaba consigo “construir confianza, a través de una comunicación transparente con los diferentes grupos de interés acerca de los principios, políticas y prácticas de la empresa, dentro de los límites de la confidencialidad comercial” (cfr. WEF, 2002, p. 9).

La Declaración señalaba que existe una motivación de negocios para el compromiso de la ciudadanía empresarial, aunque ello no quiera decir que hacerlo reportará siempre beneficios financieros, y no se puede dejar de lado la motivación de que un entorno próspero siempre es mejor para los negocios, dicha prosperidad incluye la salud y la educación de los ciudadanos, la vigencia de la democracia en la sociedad, la seguridad y la ausencia de violencia, etcétera. A esa prosperidad justamente puede contribuir la ciudadanía empresarial, como reconoce al final la declaración presentando múltiples ejemplos de buenas prácticas de muchas empresas, desde el involucramiento con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, hasta la colaboración con la iniciativa Líderes Globales para el Mañana, del propio Foro Económico Mundial (cfr. WEF, 2002, p. 12).

El impulso que recibió la noción de ciudadanía empresarial a partir de la Declaración puede verse en la proliferación del lenguaje de la ciudadanía empresarial, que se hizo notar también en los reportes no financieros que comenzaron a publicar las empresas, con los títulos “reporte de ciudadanía” o “reporte de ciudadanía global”. Por ejemplo, en 2006 este fue el caso de compañías como Citigroup, Diageo, ExxonMobil, Hewlett-Packard, Microsoft, Panasonic, Pfizer y Xerox (cfr. Crane, Matten y Moon, 2008b, p. 26). Otras compañías, como BHP Billiton, Manulife, Total o Toyota, aunque denominaban sus reportes de “responsabilidad social” o de “sostenibilidad”, tenían sin embargo una “declaración de ciudadanía”, en la que expresaban el compromiso de la empresa con la sociedad, el cumplimiento de la ley o el respeto del medio ambiente (cfr. Crane et al., 2008b, p. 27). Asimismo, en paralelo con el desarrollo de las organizaciones académicas que revisamos en el apartado anterior, el florecimiento de la ciudadanía empresarial dio origen a otras organizaciones gubernamentales, consultoras y “think-tanks” dedicados a su promoción. Entre ellas podemos destacar la US

Chamber of Commerce Center for Corporate Citizenship, el African Institute for Corporate Citizenship, el Copenhagen Center, entre otras. Además, surgieron también premios y reconocimientos, otorgados por distintas instituciones. Es el caso, por ejemplo, del ranking de los “100 mejores ciudadanos empresariales” que todavía hoy (2016) elabora la revista Corporate Responsibility Magazine (antes llamada Corporate Responsibility Officer) (cfr. Crane et al, 2008b, p. 26).

Algunos años después de la Declaración, Klaus Schwab, director fundador del Foro Económico Mundial, daba cuenta en 2008 que ya era más común que la gente de negocios hablara “sobre la responsabilidad social y la necesidad de ser buenos ciudadanos empresariales”, con lo cual reflejaba los cambios que, a su juicio, se habían gestado en el entorno empresarial en una década (Schwab, 2008, p. 107). Desde su perspectiva, los conceptos ligados al ámbito de la ciudadanía y la responsabilidad social eran el gobierno corporativo, la filantropía corporativa, la responsabilidad social empresarial, el emprendimiento social empresarial y la ciudadanía global empresarial.

Esta última expresaba “la convicción de que las compañías no solo deben comprometerse con sus stakeholders, sino que ellas mismas son stakeholders a la par de los gobiernos y la sociedad civil” (Schwab, 2008, p. 108). Schwab se hacía eco de quienes, en el mundo del empresariado, entendían que la ciudadanía empresarial significaba el compromiso de las empresas, sobre todo las globales, de cooperar para la solución de los asuntos más serios que podían tener un impacto dramático en el futuro de la Tierra, como “el cambio climático, la escasez del agua, las enfermedades infecciosas, el terrorismo” (Schwab, 2008, p. 114), así como favorecer el acceso a bienes como “los alimentos, la educación, la tecnología informática, o el socorro en caso de desastres” o contribuir al combate de “la pobreza extrema, el crimen transnacional, la corrupción o los estados fallidos” (Schwab, 2008, p. 114).

Se trataba, pues, de que las empresas enfrentaran tales problemas globales en colaboración con los gobiernos y la sociedad civil. Para concluir su artículo, Schwab indicaba que en la práctica de la ciudadanía empresarial era necesario que esta no dejara de ser considerada una tarea que involucraba a una multitud de grupos de interés, es decir, no debía olvidarse que era un cometido multistakeholder; en segundo lugar, debía alinearse a las capacidades específicas de las empresas, su modelo de negocio y la búsqueda de las ganancias, pues de lo contrario dejará de ser “significativa, efectiva y sostenible” (Schwab, 2008, p. 118). En tercer lugar, la ciudadanía empresarial no debía asumirse desde una postura “defensiva o apologética”, pues al final de cuentas no es sino “una forma de compromiso que puede reforzar el rol positivo de las empresas en la sociedad y mejorar la rentabilidad en el largo plazo” (Schwab, 2008, p. 118).

Como puede verse, se podría decir que para el año 2002 ya estaba establecida de manera bastante completa la comprensión de lo que implicaba para las empresas, en sus prácticas y sus operaciones, la ciudadanía empresarial, lo mismo que algunas instituciones o estándares que le servirían de guía (como GRI, el Pacto Mundial, AA1000 o SA8000, entre otros). La Declaración del Foro Económico Mundial y los testimonios que hemos recogido previamente dan fe de ello. Asimismo, el texto previamente citado de Schwab nos presenta cómo arraigaron tales nociones en el mundo empresarial. El texto de Schwab reitera los temas sobre las responsabilidades de las empresas, su papel en el entorno global, las prácticas ciudadanas, etcétera, que ya habíamos encontrado en Altman y Vidaver-Cohen (2000) y en Andriof y McIntosh (2001).

Sin embargo, la popularidad de esta noción atrajo la atención del mundo académico, que comenzó a someter al concepto a un análisis crítico. Esto generó que, en el desarrollo de la ciudadanía empresarial, se gestaran dos mundos paralelos, que se divorciaron el uno del otro (cfr. Waddock, 2004, p. 5): el de la práctica empresarial y el de la investigación académica; el primero de los cuales desarrolló en las décadas

siguientes lo que estaba en germen hasta entonces; y el segundo, una serie de concepciones e interpretaciones de tipo académico sobre nuestro concepto, a las cuales ahora dedicaremos nuestra atención en este repaso histórico.

1.4 La discusión académica en torno a la ciudadanía empresarial (2001-2014)

1.4.1 La ciudadanía empresarial en la obra de Donna J. Wood y Jeanne M. Logsdon (2001-2006)

Como ha quedado claro en lo que hemos revisado hasta el momento, en este reflorecimiento de la ciudadanía empresarial existía un acuerdo casi unánime acerca de que esta noción daba nombre a una nueva forma de establecer la relación entre las empresas y la sociedad en la era de la globalización. También existía consenso sobre las metas inmediatas que un comportamiento ciudadano de las empresas debería perseguir (maximizar los impactos sociales y medioambientales positivos de la operación de las empresas, minimizando los negativos), pero también sobre sus objetivos ambiciosos de más largo aliento (como el combate a la pobreza, la marginación social, el terrorismo, etcétera), sus estrategias (la búsqueda de la triple cuenta de resultados, la gestión de las relaciones con las partes interesadas, la iniciativas multistakeholder), y sus ámbitos de realización (local, nacional, global). Sin embargo, en todo ese acuerdo podemos detectar unas voces que se salen del concierto con una propuesta de un marco teórico más sólido para la ciudadanía empresarial, desde el punto de vista académico, que los propuestos por los entusiastas defensores de tal noción. Se trata de la visión ofrecida por Donna J. Wood y Jeanne M. Logsdon (2001; 2002; Wood et al. 2006).

Su aportación se distingue de la de otros autores contemporáneos porque llaman la atención acerca de la necesidad de diferenciar realmente la responsabilidad social empresarial y la ciudadanía empresarial, pero evitando que esta última, que tan popular se ha vuelto entre los círculos empresariales, sea entendida de una manera empobrecedora, es decir, que sea entendida “a la manera estrecha del servicio comunitario voluntario” (Wood y Logsdon, 2001, p. 83). De hecho, ellas prefieren llamar “ciudadanía corporativa” a tal comprensión de la ciudadanía de las empresas, que las vincula con prácticas limitadas, específicas, claramente mesurables, de carácter voluntario y estratégico, enfocadas en las comunidades locales, que responden a la mentalidad de “devolver algo a la comunidad” (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p. 85). Tal noción se contrapondría a la de la responsabilidad social empresarial como la define Carroll; pero ellas proponen que si la noción de ciudadanía se ha de convertir en el concepto preferido para hablar de las responsabilidades de las empresas en el momento actual, “frente a las oportunidades y los retos que acompañan a la socioeconomía global del siglo XXI” (Wood y Logsdon, 2001, p. 83), si la ciudadanía empresarial ha de sustituir a la responsabilidad social, es necesario no solo un cambio de terminología, sino también de sentido del término (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p. 86). Sin embargo, para evitar confusiones, ellas proponen el uso del término “ciudadanía empresarial” (*business citizenship*), que puede ser comprendido como un avance respecto de los otros conceptos, gracias al marco con el que le dan sustento teórico.

La comprensión de la ciudadanía empresarial de Wood y Logsdon parte del análisis del significado de la ciudadanía individual en el nivel local o comunitario, así como en el nivel universal o global. Para la consideración de la dimensión individual, las autoras analizan los planteamientos de lo que ellas llaman “la teoría minimalista de la ciudadanía” (Wood y Logsdon, 2001, p. 89) vinculada con el libertarismo, que hace un énfasis especial en los derechos negativos que se siguen de la pertenencia a una determinada comunidad política. Las otras dos visiones de la ciudadanía individual que las autoras revisan son la comunitarista, con el acento en la participación para el

beneficio del grupo, y la visión universalista de los derechos humanos, que señala la importancia de asumir tales derechos en la agencia moral para alcanzar la plenitud de la autonomía. En esta última visión, el Estado sería el garante de los derechos positivos y negativos de las personas (cfr. Wood y Logsdon, 2001, pp. 90-91). Wood y Logsdon consideran que la visión minimalista de la ciudadanía individual no permite una consideración de la ciudadanía empresarial, porque el libertarismo reduce a las empresas a un conjunto de contratos (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p 92). La visión comunitarista podría fundamentar la comprensión de la ciudadanía “corporativa”, como compromiso directo con la comunidad en la que se asienta la empresa, lo cual lleva consigo la obligación del pago de impuestos y la obediencia de la ley, pero no mucho más. Los proyectos de mejora de la comunidad deberían ser voluntarios, según esta interpretación (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p. 95).

Finalmente, la ciudadanía empresarial puede fundamentarse en la visión universalista de derechos humanos, porque ello convertiría en una exigencia para las empresas que adoptaran políticas, procesos y estructuras que no contradigan los principios y valores declarados por ellas en las distintas culturas donde se asienten (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p. 95). Además, esta perspectiva concuerda con las expectativas que se tienen a nivel global de las empresas, pues de ellas se espera que “promuevan y mantengan las condiciones necesarias para el ejercicio universal de los derechos humanos” (Wood y Logsdon, 2001, p. 97).

Las autoras desarrollan con detalle cómo el marco de la ciudadanía individual, con su referencia a la libertad personal, unida con el marco de la responsabilidad social empresarial, que exige un compromiso con la justicia, puede dar el contenido a la nueva idea de la ciudadanía empresarial: respecto del respeto de la libertad individual, la ciudadanía empresarial impone a las empresas el deber, en todo lugar del orbe, de apoyar y mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de la agencia humana; en cuanto a la justicia social, la ciudadanía empresarial involucra los derechos y deberes de

cada empresa, en todos los lugares de sus operaciones, para que experimente con formas de aumentar la calidad de vida, insista en la necesidad del debido proceso ante la ley y se esmere en distribuir con justicia los beneficios y daños que crea en su actividad; la ciudadanía empresarial incluye una dotación limitada de derechos y obligaciones para las empresas, en atención al bienestar humano que deben promover (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p. 100).

Como puede verse, el ideal de ciudadanía empresarial trazado por Wood y Logsdon es de muy amplio alcance y de gran exigencia. Las autoras estaban convencidas de que su marco podía aportar una fundamentación adecuada para muchos de los temas que la reflexión contemporánea vinculaba con la ciudadanía empresarial: la ética y los valores empresariales, la gestión de los grupos de interés, las relaciones con los gobiernos, sin dejar de lado “las grandes preocupaciones sociales, políticas y humanas, como los derechos laborales y la protección medioambiental”, además de que la ciudadanía empresarial, tal como ellas la entendían, “puede ser uno de los factores que traiga el balance en la dilatada paradoja del auto-interés y el interés de los otros, y los resultados individuales y colectivos” (Wood y Logsdon, 2001, p. 103). Las autoras apostaban por la fecundidad de esta visión que ellas estaban aportando. El trabajo posterior de Wood et al. (2006) serviría para plantear cómo se podía llevar esta visión ideal de la ciudadanía empresarial al día a día de las empresas, para la implementación de las políticas, prácticas y resultados que se habían ido vinculando con tal noción (triple cuenta de resultados, gestión de grupos de interés, sistemas de medición y reporte de resultados, etcétera).

1.4.2 La visión extendida de la ciudadanía empresarial en la obra de Crane, Matten y Moon (2003-2008)

La obra de Crane, Matten y Moon es una referencia obligada para la discusión sobre el concepto de la ciudadanía empresarial (cfr. Scherer y Palazzo, 2008, p. 2; Pies, 2011, p. 2; Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, pp. 1, 4-5). Su primera aproximación al tema es una valoración crítica del florecimiento y popularidad del término, haciendo suya la pregunta que ya habíamos encontrado en Wood y Logsdon (2001), acerca de si estaría justificado utilizar un nuevo término para referirnos a las responsabilidades de las empresas y sus relaciones con la sociedad, más allá de la responsabilidad social de Carroll o de otras prácticas vinculadas a la filantropía o la inversión social. Después de revisar cómo se ha utilizado el término por parte de autores que han trabajado el tema, nuestros autores concluyen que no se utiliza para designar prácticas estratégicas o de acuerdo con la propuesta de Carroll. En el primer caso, los autores señalan que se utiliza la terminología de la ciudadanía en un sentido “limitado”, y en el segundo, de una manera “equivalente” (Matten, Crane y Chapple, 2003, pp. 112-113).

Ahora bien, nuestros autores señalan que es necesario proponer una definición “ampliada” o “extendida”, que abarque de las fuentes “de la administración, la teoría política y la sociología” (Matten et al., 2003, p. 113) para dar cuenta de las nuevas realidades en torno a la relación entre la empresa y la sociedad. Para ello hay que dejar atrás definiciones convencionales como las propuestas en los trabajos que hemos considerado previamente –salvo el caso de Wood y Logsdon (2001), como ya se ha dicho–, y revisar la noción de ciudadanía desde la aportación de la teoría política. Al respecto, Matten et al. (2003), señalan que la concepción liberal de la ciudadanía como un estatus que otorga un conjunto de derechos civiles, políticos y sociales, no cuadra completamente con la realidad de las empresas, pero si la ampliamos con las aportaciones del comunitarismo y la doctrina universalista de los derechos humanos,

además de los ya señalado derechos aparecen también las obligaciones que las empresas tienen por ser parte de la sociedad, y entre dichas obligaciones destaca la relativa “al respeto de los derechos de los ciudadanos ‘reales’ en la sociedad” (Matten et al., 2003, p. 115).

Esta concepción adquiere mayor relevancia en el mundo contemporáneo, en que el papel del Estado como garante de los derechos de los ciudadanos se ha visto mermado, y el poder y la influencia de las empresas han crecido, como hemos venido diciendo. Ahora a las empresas, sobre todo a las transnacionales que ejercen sus operaciones en países con gobiernos débiles, corresponderá la tutela de muchos de los derechos sociales, políticos y civiles de la población, lo cual implica entre otras cosas “mejorar las condiciones laborales en las maquilas, asegurar a los trabajadores un salario que les permita una vida digna, proveer de escuelas, centros médicos y caminos, o incluso aportar apoyo financiero para la educación de niños que trabajan”, todo lo cual ya ha sido puesto en práctica por empresas que han implementado estrategias de ciudadanía empresarial, como Shell, Nike o Levi Strauss (Matten et al., 2003, p. 116).

Para nuestros autores la ciudadanía empresarial, tal como la hemos venido explicando, aplicaba de manera más clara para las grandes empresas transnacionales, más que para las medianas, pequeñas o micro, que tienen una identidad más cercana a la de los ciudadanos individuales y pueden ser más fácilmente asimilables a ellos. Pero esta nueva noción, que implicaba el reconocimiento del poder de las empresas en un mundo donde los gobiernos pierden fuerza, y donde las empresas están tomando las funciones que antes realizaban los gobiernos, también lleva consigo la obligación de la rendición de cuentas por parte de las empresas a los ciudadanos (Matten et al., 2003, p. 118).

Finalmente, esta nueva noción no implica que hayamos de buscar la solución de todos los problemas mundiales en la actividad de las empresas, sino que es necesario que veamos todas su problematicidad y la resolvamos primero (cfr. Matten et al., 2003, p. 118).

Este primer trabajo incluye de manera sucinta muchos de los temas que en torno a la ciudadanía empresarial desarrollarán estos autores en sucesivas investigaciones (Crane, Matten y Moon, 2004; Matten y Crane 2005; Moon, Crane y Matten 2005), hasta llegar a su obra *Corporations and Citizenship* (Crane, Matten y Moon, 2008). Este libro presenta la visión más desarrollada que estos autores lograron sobre la ciudadanía empresarial. A partir de la consideración de tres elementos básicos de la ciudadanía, a saber, derechos, participación y procesos, nuestros autores muestran cómo se hace realidad la “metáfora de la ciudadanía” aplicada al ámbito empresarial desde dos grandes perspectivas: las relaciones de la ciudadanía y las reconfiguraciones de la ciudadanía. Estas perspectivas se corresponden con sendas partes en que se divide el estudio.

La primera parte de la obra que aborda la ciudadanía empresarial desde la perspectiva de las relaciones, explora tres posibles visiones de la empresa: en primer lugar, la consideración de las empresas mismas como ciudadanas en su relación con los demás ciudadanos y con el Estado. Para desarrollar esta perspectiva, los autores utilizan las herramientas conceptuales que les proporcionan cuatro teorías sobre la ciudadanía: la visión liberal, el republicanismo cívico, la democracia del desarrollo moral y la democracia deliberativa (capítulo 2). La segunda forma que puede asumir la ciudadanía de las empresas es que se comporten como si fueran gobiernos. Este es el núcleo de la propuesta original de los autores, como hemos visto antes. En esta parte se desarrolla cómo ejercen sus funciones “gubernamentales” las empresas en las tres áreas de la ciudadanía: los derechos, los procesos y la participación (capítulo 3). La tercera acepción de la ciudadanía empresarial en cuanto a las relaciones es la que considera a las empresas como la “arena” del intercambio democrático de los stakeholders, entre sí y con la empresa. Tales intercambios son analizados nuevamente desde la perspectiva de los derechos, los procesos y la participación, con una consideración específica de los accionistas, empleados, consumidores, proveedores y las organizaciones de la sociedad civil (capítulo 4).

La segunda parte de *Corporations and Citizenship* aborda las reconfiguraciones de la ciudadanía y cómo estas inciden en la gestión de las empresas. Si los capítulos anteriores analizaban cómo aplicar la metáfora de la ciudadanía a las empresas, esta segunda parte trata más bien del papel que juegan las empresas en ese proceso de reconfiguración de la ciudadanía. Los autores parten de la constatación de que

la concepción moderna de la ciudadanía como estatus basado en la pertenencia a un Estado ha sido puesta en tela de juicio, y se ha exigido su ampliación para que incluya diversas luchas políticas y sociales (...) basadas en la identidad y la diferencia –sexual, racial, étnica, diaspórica, ecológica, tecnológica y cosmopolita– (...) como fuente de reclamo del reconocimiento (...) político y social (...) e inclusión en los procesos redistributivos de la sociedad, y, por extensión, de la ciudadanía (Crane et al., 2008, p. 125).

El libro aborda específicamente tres nuevas reconfiguraciones de la ciudadanía: la vinculada con las identidades sociales, la que se asocia al movimiento ecológico contra el deterioro del medio ambiente y la generada por el proceso de globalización (capítulos 5, 6 y 7, respectivamente). Respecto de las identidades sociales, basadas en las diferencias humanas –el sexo, la raza, la etnicidad, ciertas formas de discapacidad, la orientación sexual, las opciones de consumo– los autores consideran que las empresas pueden responder a las exigencias de su reconocimiento ciudadano reflejándolas, posibilitándolas o inhibiéndolas, pero sin duda se trata de una oportunidad para el ejercicio de la ciudadanía por parte de las empresas (cfr. Crane et al., 2008, pp. 146-147).

El estudio de la ciudadanía ecológica, que a decir de los autores es el tema menos desarrollado por la literatura actual (cfr. Crane, Matten y Moon, 2008, p. 149), implica la exploración del estatus, los derechos y los procesos de participación de los que los ciudadanos disfrutaban en relación con el medio ambiente, así como el análisis del “papel específico que tienen, o podrían tener, las empresas en modelar, posibilitar o constreñir

el ejercicio de dicha ciudadanía (...) vinculada a espacios ecológicos” (Crane, et al., 2008, p. 152).

Respecto a la influencia de la globalización en la reconfiguración de la ciudadanía, nuestros autores reiteran la tesis que ya conocemos: la globalización ha transformado la noción de ciudadanía, que ha dejado de estar vinculada a un territorio específico o como su garante a los Estados nacionales. Hoy se impone la noción de la ciudadanía cosmopolita (cfr. Crane, Matten y Moon, 2008, pp. 170-171), con la exigencia que le va aparejada de la gestión o la gobernanza global de la ciudadanía, en la que las empresas, sobre todo las grandes corporaciones multinacionales, están directamente implicadas, ya que se encuentran “al mismo tiempo afectadas así como activamente involucradas en forjar y hacer realidad con su actuación la noción misma de ciudadanía a un nivel global” (Crane et al., 2008, p. 192).

En el cierre de sus reflexiones sobre la reconfiguración de la ciudadanía que se ha seguido de los procesos de globalización, los autores expresan su queja sobre la resistencia de las empresas en asumir con todas sus consecuencias la noción ampliada de la ciudadanía empresarial que ellos han propuesto, a pesar de usar el lenguaje de la ciudadanía. A nuestro parecer esta queja es una manifestación más de la verdad expresada por Waddock (2004), acerca de que la comunidad empresarial y la académica habían establecido mundos paralelos en el tema de la conceptualización y la práctica de la ciudadanía empresarial. Crane et al. (2008) señalaban respecto de la negativa a asumir la noción ampliada de la ciudadanía empresarial, que las empresas globales sin duda muestran determinación de contribuir con los gobiernos y con las sociedades del mundo para enfrentar retos comunes, pero sin asumir funciones estrictamente gubernamentales:

En resumidas cuentas, nosotros sostenemos que, a pesar de haber asumido la terminología de la ciudadanía, la comunidad global de negocios todavía no ha hecho suyas plenamente las prácticas que esperaríamos que acompañaran a

dicha retórica. El uso de la metáfora de la ciudadanía para enfatizar la vinculación, la participación y la cooperación en la sociedad civil global se muestra en ocasiones como más bien superficial. Además, existe poca evidencia de que las corporaciones han asumido en plenitud las implicaciones de sus roles políticos, tanto en relación con las funciones cuasi gubernamentales que ejercen como en relación con el estatus y los derechos de sus propios stakeholders (Crane, Matten y Moon, 2008, p. 199)

La obra de Crane et al. culmina con la enumeración de los cinco temas que deben estar en la agenda de la investigación sobre la ciudadanía y las empresas: en primer lugar, se debe disipar la ambigüedad que sigue existiendo en la conceptualización del rol político de las empresas y reconsiderar su estatus en la teoría política, legal y económica, “para redefinir a la empresas desde la conceptualización de la ciudadanía” (Crane et al., 2008, p. 212). Los autores indican que las obras de Zadek, Levy y Kaplan, Norman y Néron, Scherer y Palazzo se han encaminado por este sendero, pero que el debate sobre el tema se encuentra en sus albores, especialmente en la literatura de la administración. En segundo término, la investigación sobre la ciudadanía empresarial debe proponer una reconsideración de la responsabilidad de las empresas, en sintonía con la reconsideración de su identidad. El tercer tema pendiente para la investigación en torno a la ciudadanía empresarial es que el impacto de los replanteamientos anteriores deben evaluarse en las implicaciones que tendrán, necesariamente, en los roles y responsabilidades de los actores estatales y no estatales, incluyendo a las ONG locales e internacionales, las agencias gubernamentales, las instituciones multilaterales, etcétera. En cuarto lugar, se requiere urgentemente un trabajo interdisciplinario –administración, política, derecho, sociología y relaciones internacionales– acerca del rol político de las empresas. Finalmente, en quinto término, los autores señalan que la importante acción de las empresas en la arena de la ciudadanía hoy en día exige una investigación más profunda en el ámbito práctico sobre las acciones y posibilidades de involucramiento de las empresas en la transformación social (Crane, et al., 2008, pp. 213-214).

1.4.3 El primer embate de J. (Hans) van Oosterhout contra la noción de ciudadanía empresarial (2005)

Las críticas de van Oosterhout contra la noción de ciudadanía empresarial han sido consideradas de manera reiterada por los exponentes de la teoría ordonómica (cfr., por ejemplo, Pies, 2011, p. 3; Pies et al., 2011, p. 174; Pies et al., 2014, p. 228), como veremos más adelante, pero también han sido tomadas en cuenta como parte del debate reciente en torno al tema por Svedberg Helgesson y Mörth (2013, p. 7). Vamos a revisarlas.

La primera formulación de tales críticas se dio a raíz de la publicación en *Academy of Management Review* de un artículo en el que Matten y Crane (2005) presentaban una visión más desarrollada de su noción ampliada o extendida de ciudadanía empresarial, en la que enfatizaban que la ciudadanía empresarial consistía en “la administración de un conjunto (...) de derechos de ciudadanía –sociales, civiles y políticos–” por parte de las empresas, “los cuales convencionalmente habían sido garantizados y protegidos por los gobiernos (Matten y Crane, 2005, p. 166). Según esta interpretación, las empresas pueden comportarse respecto de tales derechos como proveedores (derechos sociales), facilitadores (derechos civiles) o canalizadores (derechos políticos) (cfr. Matten y Crane, 2005, p. 174). La opinión de van Oosterhout es que los autores del artículo habían fracasado tanto en su intento de ofrecer una distinción más clara de lo que es la ciudadanía empresarial, como de presentar una base más sólida para la investigación empírica posterior (cfr. van Oosterhout, 2005, p. 677).

Según este autor habían fallado, en primer lugar, porque su concepto “extendido” no ampliaba de verdad la capacidad explicativa de la noción de ciudadanía empresarial, puesto que se basaba en una generalización que carecía de base empírica y tenía más bien un carácter especulativo. Esto último porque Matten y Crane atribuían el cambio

en la noción de ciudadanía empresarial al hecho de que las fuerzas de la globalización estaban cambiando los roles de los gobiernos y las empresas, de manera que estas últimas estaban asumiendo las responsabilidades de los primeros respecto de los derechos ciudadanos, sobre todo en aquellas situaciones en las que el poder estatal no podía, no había podido o no podría tutelar tales derechos o administrar los bienes relacionados con ellos. El problema, dice van Oosterhout, es que los autores no ofrecen pruebas empíricas de que ello ocurre en la realidad (cfr. van Oosterhout, 2007, p. 678).

En segundo lugar, la noción extendida de ciudadanía empresarial falla, siempre desde el punto de vista de van Oosterhout, en cuanto a que no consigue determinar adecuadamente el contenido del concepto, porque pone el énfasis sobre todo en las obligaciones de las empresas, dejando de lado sus derechos, mientras que muchos estudiosos recientes de la ciudadanía han entendido que debe haber una simetría entre derechos y obligaciones. Además, deja también de lado que la ciudadanía implica cierto equilibrio entre los derechos que el gobierno otorga y administra en favor de los ciudadanos, y las obligaciones que estos deben cumplir a cambio para recibir tales beneficios. En relación con tal intercambio, la propuesta de Matten y Crane deja estas preguntas sin responder: ¿cuál debería ser la contribución de las empresas? ¿Cómo se relaciona tal contribución con las prácticas que ya realizan, ya sea que estas sean consideradas como manifestación de responsabilidad social o de ciudadanía empresarial? ¿Qué convertiría a las empresas en proveedoras de derechos más eficaces que los gobiernos? ¿Cómo resolverían los problemas de acción colectiva que tal tarea llevaría consigo? ¿Qué esperarían a cambio de asumir esa responsabilidad? (cfr. van Oosterhout, 2005, p. 679).

El problema es que, probablemente, las empresas intentarán conseguir muchos derechos de los cuales ahora carecen, embozadas con el manto de la ciudadanía empresarial. Y habría que preguntarnos si tal intercambio acabaría siendo benéfico para los seres humanos individuales (cfr. van Oosterhout, 2005, p. 680).

La crítica final de este autor es que Matten y Crane no aciertan a proponer una explicación de por qué la ciudadanía empresarial describe mejor lo que hacen las empresas que la noción de responsabilidad social, además de que dejan de lado las cuestiones sobre los derechos que las empresas pedirían a cambio de asumir las responsabilidades que la noción ampliada o extendida les asigna y tampoco son capaces de explicar de qué manera la ciudadanía empresarial podría materializarse en el ámbito global (cfr. van Oosterhout, 2005, p. 680).

Para darle el peso adecuado a las críticas de van Oosterhout, hay que indicar que para fundamentar su noción, Crane y Matten parten de casos en que las empresas se comportan de acuerdo con su noción extendida de ciudadanía empresarial para fundamentar la noción (cfr. Matten y Crane, 2005, pp. 172-173; Pies et al., 2009, p. 377; aunque Scherer y Palazzo, 2008, p. 2, han calificado tal evidencia como anecdótica). Sin embargo, la consideración crítica en torno a la noción extendida de ciudadanía empresarial de van Oosterhout que resulta más sólida fue la que señalaba que no veía que hubiera razones para que tal noción se generalizara en la conducta de las empresas en el entorno global. La queja de Crane, Matten y Moon (2008, p. 199) que hemos reproducido previamente, acerca de que no veían que las empresas, a pesar de haber asumido la retórica de la ciudadanía empresarial, hubieran asumido todas sus consecuencias –tal como ellos las planteaban–, le da la razón a la valoración crítica de van Oosterhout, y muestra, como ya hemos dicho varias veces, que el mundo empresarial y el mundo académico, en el tema de la ciudadanía empresarial, vivían en mundo paralelos (cfr. Wood, 2004).

1.4.4 La ciudadanía empresarial como responsabilidad social política desde la perspectiva de la filosofía de Habermas: la propuesta de Scherer y Palazzo (2006-2011)

Georg Andreas Scherer y Guido Palazzo proponen una visión de la ciudadanía empresarial a la que han denominado “responsabilidad social empresarial política”, o más sencillamente “RSE política” (Scherer y Palazzo, 2008, p. 3), partiendo de la noción habermasiana de democracia deliberativa, para abordar las cuestiones de legitimidad que se suscitan cuando las firmas participan en actividades de gobernanza, especialmente en un contexto global contemporáneo (Scherer, Palazzo y Baumann, 2006; Palazzo y Scherer, 2006; Scherer y Palazzo, 2007; Scherer y Palazzo, 2008; Scherer y Palazzo, 2011). El punto de partida de esta propuesta es el cambio que ha generado la globalización, el que vivamos en la “constelación postnacional”, como ha dicho Habermas (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, p. 901) para los regímenes regulatorios de la actividad empresarial. En efecto, lo que era reconocido como una obligación de los Estados nacionales, en cuanto a establecer y vigilar el cumplimiento de un marco normativo que permitiera el funcionamiento de los mercados, a la vez que tutelara los derechos básicos de los ciudadanos, se ha convertido en un proceso en el que intervienen las empresas y las organizaciones de la sociedad civil, a la par que los gobiernos, por ejemplo para llevar acciones “de mantenimiento de la paz, protección de los derechos humanos o la implementación de estándares sociales y medioambientales” (Scherer, Palazzo y Baumann, 2006, p. 506).

Estas nuevas formas de gobernanza muestran un cambio de las formas de regulación en las que los protagonistas centrales eran los Estados a procesos regulatorios globales, multilaterales, no territoriales, que incluyen la participación de actores privados y no gubernamentales o de organismos internacionales como las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo o la Organización Mundial del Comercio (Scherer y Palazzo, 2010, p. 910), en iniciativas multistakeholder, de manera que la

noción de regulación debe ser ampliada para abarcar incluso la completa autorregulación, sobre todo por parte de las empresas, que prescinde incluso de manera completa de la intervención del Estado (Scherer et al., 2006, p. 506). La pregunta que se hacen muchos teóricos es si las empresas deben asumir las responsabilidades que se siguen de este nuevo papel que les ha tocado jugar. Para dar una respuesta adecuada, Scherer et al. (2006, pp. 510-511) indican que no bastan ni las teorías “funcionales” o “instrumentales” de la responsabilidad social, porque las empresas hoy en día no juegan ya solo roles económicos, ni un planteamiento como el propuesto por Carroll –por el contexto de la globalización, sino que la respuesta vendrá de una teoría integradora de la firma como actor privado y político, pero la visión que de ella surge genera problemas de legitimidad en cuanto a la actuación de las empresas en el terreno político y en los procesos de gobernanza, pues al fin y al cabo, ni ellas ni sus administradores son elegidos o controlados con procedimientos democráticos (Scherer et al., 2006, p. 508). Para tal fin hemos de recurrir a la noción de ciudadanía empresarial.

Pero la legitimidad que estamos buscando no puede aportarla tampoco ni la visión superficial de la ciudadanía empresarial, y ni siquiera la visión “ampliada” propuesta por Crane, Matten y Moon (2008), porque no constituye una teoría normativa de la ciudadanía empresarial, sino una visión meramente descriptiva. Por ello hay que completarla con la propuesta de la ética empresarial republicana, la cual señalaría que la empresa puede participar en procesos de autorregulación, o de promoción de iniciativas para la reforma del sistema económico o político, cuando la reglamentación legal es insuficiente o inexistente, con tal de promover el bienestar común, pues en última instancia la ciudadanía no hace referencia solo a la dimensión privada de la existencia, en donde el Estado no tiene alcance, como quisiera el liberalismo, sino que implica también un compromiso con el bien público y el bienestar común.

Se estaría así aplicando la distinción republicana entre el ciudadano como *bourgeois* y como *citoyen*. Si se enfatiza la dimensión privada de la ciudadanía, el compromiso

ciudadano no cabe, pero sí cuando el concepto apunta a la pertenencia a un Estado o a una comunidad (Scherer et al., 2006, p. 515). Ahora bien, poniendo en juego la filosofía política de Habermas se puede justificar la responsabilidad política de las empresas, pues es de interés público que estas contribuyan al establecimiento de reglas que permitan una estabilización pacífica en la sociedad. Tales reglas no deben ser el resultado de una “política del poder”, sino de un proceso comunicativo, por el que los objetivos sociales se establecen y se indican las reglas requeridas para su consecución (cfr. Scherer et al., 2006, p. 516).

La intervención de las empresas en los procesos de gobernanza solo podrá legitimarse si los mecanismos de responsabilidad social quedan incorporados de manera inequívoca en las políticas de la empresas, para generar una verdadera democratización de las actividades empresariales, “a través de la continuada participación en los discursos, y un mecanismo ampliado de transparencia, monitoreo y reporte”, lo cual finalmente permitirá “cerrar la brecha de legitimidad de la empresa como actor político en un mundo globalizado” (Scherer et al., 2006, p. 520). Esto es lo que se puede observar en los casos en que las empresas deciden implementar por cuenta propia estándares o códigos de conducta, para responder a presiones de las ONG. No conseguirán legitimar su actividad si no involucran de manera transparente a los afectados por la política que intentan implementar. Esto es lo que ha documentado Zadek en el caso de Nike: hasta que la empresa no convocó a diálogos multistakeholder, todas las políticas que pretendía aplicar no acallaron los reclamos por los escándalos de abuso en su cadena de suministro (Scherer et al., 2006, p. 522). La nueva realidad de la gobernanza en el mundo, que ha cambiado de actores, incorporando a las entidades privadas que ha transformado el resultado de los procesos legitimadores –se prefiere la regulación “blanda” transnacional a la ley nacional “dura”– y que ha encontrado como fuente de legitimidad a la sociedad civil transnacional, por encima de la comunidad política nacional, constituye un reclamo para que las empresas asuman su responsabilidad social política o asuman su ciudadanía empresarial.

En un trabajo posterior, Scherer y Palazzo llevaban todavía más lejos los alcances de su concepción de ciudadanía empresarial y planteaban así los retos que la investigación en torno a la RSE política tenía que atender: a) ¿hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas frente a los daños sociales o medioambientales que causan sus operaciones? b) ¿cómo empoderar a los consumidores para que sus elecciones también impacten en la RSE política? c) ¿hacia dónde se dirige la regulación privada? d) ¿qué ajustes requiere el gobierno corporativo de las empresas, a raíz de las consideraciones de la ciudadanía empresarial? e) ¿cómo hemos de reformular la teoría de la firma? (Scherer y Palazzo, 2011, pp. 919-921).

Nuestros autores caracterizaban así la aproximación que proponían sobre la ciudadanía corporativa:

En resumidas cuentas, la RSE política propone un modelo extendido de gobernanza, en el que las empresas contribuyen a la regulación global y a la provisión de bienes públicos. Va más allá de una visión instrumental de la política para desarrollar una nueva comprensión de la política global en la que actores privados como las empresas y las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un rol activo en la regulación democrática y el control de las transacciones mercantiles. Estas intuiciones pueden enriquecer la teoría de la firma con una visión más equilibrada de las responsabilidades económicas y políticas en un mundo globalizado (Scherer y Palazzo, 2011, p. 901).

El mérito de esta visión, sin duda, es que aporta una visión normativa para explicar una de las preocupaciones del empresariado que habían dado origen al renacimiento de la ciudadanía empresarial, que era precisamente comprender el papel de la empresa en un mundo globalizado, con los problemas vinculados a la nueva gobernanza. Sin embargo, una limitación del planteamiento de Scherer et al. es que no propone elementos para determinar de manera más precisa el alcance del compromiso ciudadano más allá de la cuestión de la gobernanza, aunque invita a las empresas a implementar todas sus

estrategias ciudadanas –sin decir cuáles son estas–, siguiendo un proceso de diálogo, apertura, rendición de cuentas y compromiso con los grupos de interés, aunque la generalidad del marco que presenta se aleja un poco de las operaciones diarias de las empresas.

1.4.5 La crítica de Pierre-Yves Néron y Wayne Norman a la ciudadanía empresarial desde la filosofía política (2008)

En el año 2008, *Business Ethics Quarterly*, a través de la publicación de un volumen especial titulado “Corporate Citizenship: Alternative Perspectives”, propuso un debate sobre la ciudadanía empresarial que giraba en torno al artículo “Citizenship, Inc. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?”, firmado por Pierre-Yves Néron y Wayne Norman (2008). En esa colaboración, los autores, asumiendo una perspectiva filosófica y política, se hacen dos preguntas: a) ¿es útil el lenguaje de la ciudadanía empresarial para pensar acerca de las responsabilidades empresariales y para justificarlas? b) ¿Se trata de un modo de hablar óptimo para referirse en el discurso público a las prácticas empresariales responsables en una economía de libre mercado? (Néron y Norman, 2008, pp. 1-2).

Los autores parten de la constatación del éxito que tiene la ciudadanía empresarial entre el empresariado y en el mundo académico. Sin embargo, la cuestión no está en mantenerse dentro del “cómodo consenso” (Néron y Norman, 2008, p. 2) en torno al tema –que se difumina un poco en cuanto se pide una definición precisa de qué significa ser un buen ciudadano empresarial–, sino que se requiere un debate para resolver las preguntas que señalábamos al principio de este apartado. Néron y Norman consideran que tal debate debe pasar por el análisis de los distintos significados que tiene la palabra “ciudadanía”, para saber si son aplicables a las empresas. En concreto,

los autores analizan cuatro sentidos en que se utiliza el concepto, y que son: la ciudadanía como 1) estatus legal, 2) identidad política, 3) ámbito de la solidaridad, 4) actividad virtuosa (cfr. Néron y Norman, 2008, pp. 6-7). Sin embargo, en cada caso llegan a la conclusión de que ninguno de tales sentidos se aplica a las empresas cuando pensamos en ellas como ciudadanas, porque nunca las equiparamos con los ciudadanos individuales: aunque tengan un estatus legal, no tienen ni todos los derechos, ni todas las obligaciones de los ciudadanos individuales; no se espera de ellas que se identifiquen con una determinada comunidad política o que desarrollen solidaridad con los ciudadanos de las naciones en que se asientan, sino que basta que mantengan la lealtad y la atención debida a sus grupos de interés (cfr. Néron y Norman, pp. 8-9).

Ahora bien, quizá nuestra comprensión de la ciudadanía empresarial puede ajustarse mejor con el sentido de la ciudadanía como acción virtuosa, aunque para ello hemos de considerar que nuestra visión actual de lo que significa ser un buen ciudadano no es demasiado exigente, pues tal calificativo se obtiene por el cumplimiento de ciertos deberes cívicos, especialmente la participación en los procesos políticos de deliberación y en las elecciones, así como en las iniciativas que promuevan la mejora de la propia comunidad, siempre y cuando se actúe por los motivos adecuados.

Aplicando estas reflexiones al caso de las empresas, Néron y Norman proponen cinco conductas como las más propias de un buen ciudadano empresarial: 1) la obediencia de las leyes y otras regulaciones, así como el pago de aquellos impuestos que les correspondan en justicia; 2) las contribuciones de caridad, porque tal conducta es buena en sí misma; 3) de las empresas, como de las personas individuales, se espera que contribuyan en favor de la mejoría de las condiciones de vida de las comunidades, y no que generen su detrimento, como ir más allá de lo que les exige la ley en cuestiones de contaminación u otras molestias que puedan causar, o de generar mejores condiciones en los entornos de sus instalaciones o fábricas; 4) de las empresas, como de los individuos, se espera la práctica de ciertas acciones virtuosas, como la competencia leal,

la publicidad honesta, el pago oportuno a proveedores y acreedores, las operaciones eficientes, la oferta de productos y servicios de alta calidad a un precio razonable, entre otras; 5) quizá la conducta más importante de todas, es la que tiene que ver con la participación de las empresas en los procesos políticos, que incluye sus acciones de cabildeo para la promoción de determinadas regulaciones gubernamentales, o la contribución en el desarrollo de regímenes de auto-regulación en asociaciones sectoriales o de una determinada industria, pero también abarca las contribuciones en las campañas, las conexiones políticas (Néron y Norman, 2008, p. 15).

Néron y Norman apuntan con acierto que la participación de las empresas en los procesos políticos es uno de los temas menos tratados por los estudiosos de la ciudadanía empresarial, pero es un tema determinante para una teoría normativa de la ciudadanía empresarial, porque hay que establecer con precisión qué “clases de actividades políticas y relaciones con los reguladores gubernamentales son apropiadas o inapropiadas, permisibles o inaceptables, obligatorias o prohibidas para las empresas” (Néron y Norman, 2008, p. 15).

Ahora bien, aunque las empresas no cumplan los rasgos propios de la ciudadanía, ni tampoco sea deseable que se les concedieran ciertos derechos políticos, como el derecho al voto o el derecho a ocupar un cargo de elección popular, no puede negarse que “son realmente miembros de un *cierto tipo* de nuestras comunidades, con el poder para contribuir o disminuir el bien común, y el derecho a influir procesos políticos y legales” (Néron y Norman, 2008, p. 16). Por tal razón, y porque estos autores auguraban que el lenguaje de la ciudadanía empresarial había llegado para quedarse (cfr. Néron y Norman, 2008, p. 17), y que una versión rejuvenecida y reorganizada de ciudadanía empresarial podría seguir siendo útil (cfr. Néron y Norman, 2008, p. 18), su propuesta final es que la noción de ciudadanía empresarial debería indicar un espacio intermedio entre las concepciones minimalista y expansiva, en el que “se tome en serio

la dimensión política de la ciudadanía, que suele ser generalmente descuidada por ambas concepciones” (Néron y Norman, 2008, p. 17).

Como queda dicho, tal propuesta no llevaba consigo la equiparación de los derechos de los ciudadanos empresariales con los de los ciudadanos individuales, ni tampoco que abarcara todas las facetas de la responsabilidad empresarial, sino que se incluyeran de manera explícita algunos aspectos dejados de lado en las discusiones en torno a la ética empresarial, la responsabilidad social y la sostenibilidad, como el “cumplimiento de la ley, de cara a ciertas cuestiones enredadas de agencia o de regímenes regulatorios complejos; la operación y la competencia justas y la participación responsable en los procesos políticos y de establecimiento de regímenes de regulación”, incluyendo “los estándares voluntarios de conducta, establecidos en una determinada industria, con la colaboración de empresas competidoras” (Néron y Norman, 2008, p. 18). Con estos ajustes “la ciudadanía empresarial puede ser útil para nuestra evaluación normativa de la operación de las empresas, pero no debe ser considerado un marco que sustituya otros marcos normativos, ni tampoco un marco que lo abarque todo” (Néron y Norman, 2008, p. 18).

1.4.6 El segundo embate de van Oosterhout contra la ciudadanía empresarial y su invitación a abandonar definitivamente la terminología (2008)

En su respuesta crítica a la propuesta de Néron y Norman, van Oosterhout radicaliza su postura que habíamos visto en su evaluación de la noción de ciudadanía empresarial ampliada de Matten y Crane, para llevarla en esta ocasión al rechazo completo de la noción misma de ciudadanía empresarial, ya que esta acaba por parecerle una “metáfora inadecuada, tanto en las teorías positivas como en las normativas, en torno a las relaciones entre las empresas y la sociedad” (van Oosterhout, 2008, p. 39), que

finalmente no aporta nada al intento de construir conceptos que permitan superar las barreras tradicionales que existen en nuestra comprensión de las interacciones entre las organizaciones económicas y políticas (cfr. van Oosterhout, 2008, p. 40). Van Oosterhout está de acuerdo con la premisa básica de Néron y Norman, en cuanto que la noción de ciudadanía tiene ciertos rasgos que no se compaginan con la realidad de las empresas.

El problema es que los autores no reconocen que los aspectos políticos de la ciudadanía –cumplimiento de la ley, contribución a las comunidades, participación política– que ellos analizan tampoco pueden aplicarse de manera adecuada a las empresas. Por ejemplo, señalar el cumplimiento de la legislación como un rasgo político de la ciudadanía es erróneo, porque el sentido cívico no en todos los casos es una motivación de las personas para cumplir la ley; o porque las empresas, sobre todo las transnacionales, más que cumplir la ley como lo haría un ciudadano de una comunidad política, en ciertas jurisdicciones lo hacen como los extranjeros; además de que las empresas no son sujetos típicos de las regulaciones en general, sobre todo cuando ellas han contribuido a establecer tales regulaciones, como es el caso de los estándares voluntarios para sus operaciones.

Otro aspecto que Néron y Norman atribuyen a la ciudadanía política es la contribución para el bien de la comunidad, ¿pero a qué comunidad habrán de contribuir las empresas, si la globalización justamente ha traído consigo la desvinculación de estas respecto de las comunidades en que se asientan? Finalmente, van Oosterhout señala que hay otros conceptos, como el de la democracia deliberativa, que pueden denotar de una manera más diferenciada las posibles formas de participación de las empresas en la política, por lo que la noción de ciudadanía empresarial es confusa e innecesaria (cfr. van Oosterhout, 2008, pp. 36-38). Nuestro autor considera que Néron y Norman insisten en mantener la noción de ciudadanía empresarial más por una “justificación pragmático-política” (van Oosterhout, 2008, p. 40) que por razones intelectuales de

peso, por tratarse de un concepto que tiene éxito en el mundo de los negocios, cuyo rechazo generaría un costo especial para quien lo proponga (cfr. van Oosterhout, p. 40). Su invitación final es a promover conceptos que verdaderamente permitan dar cuenta de las cambiantes relaciones, y la desaparición de fronteras, que se están dando entre las organizaciones económicas y políticas, pues “hay mucho que ganar con el desarrollo de un aparato conceptual que nos permita comprender que está ocurriendo realmente” (van Oosterhout, 2008, p. 40).

1.4.7 La interpretación del rol político de la empresa en la sociedad desde la teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial (Pies et al., 2009-2014)

La teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial intenta explicar cómo es posible considerar a las empresas como agentes políticos, pero sin abandonar una lógica estrictamente económica (Pies, Hielscher y Beckmann, 2009; Pies, Beckmann y Hielscher, 2010). Uno de sus promotores, Ingo Pies, señalaba que la explicación ordonómica no pide alejarse de la interpretación económica de la racionalidad estratégica de la empresa como agente de la creación de valor social, como sí lo hace la propuesta de Scherer, Palazzo y Baumann, para quienes el rol político de la empresa debía seguir una racionalidad comunicativa, como ya hemos visto (cfr. Pies, Beckmann y Hielscher, 2014, p. 248), sino que la interpretación ordonómica permite comprender que cuando las empresas asumen un rol ciudadano lo hacen buscando su propio interés, en cuanto que participan en los procesos de establecimiento de reglas y determinación de normas públicas, que muchas veces mejoran normas políticas deficientes del juego de la economía, con la finalidad de mantener una lógica del ganar-ganar en los procesos comerciales (Pies, 2011, p. 2).

La interpretación ordonómica de la ciudadanía empresarial se presenta como un desarrollo de la tradición alemana de la “teoría económica de la moralidad”, cuyas bases fueron sentadas por la obra de Karl Homann y que originalmente se restringía a la discusión, en un sentido más limitado, de asuntos relacionados con la ética económica y de la empresa. Esta aproximación a la ética considera que los incentivos establecidos por las instituciones sociales juegan un papel determinante para la persecución de objetivos morales en la actividad económica (cfr. Beckman, 2011, pp. 93-94). La teoría ordonómica, por su parte, recoge la tradición de Homann pero enriqueciéndola con las aportaciones de Niklas Luhmann y James Buchanan, para ofrecer una explicación de la ciudadanía empresarial, es decir, del rol político de las empresas, que pretende explicar la interrelación de las estructuras de la sociedad con la mentalidad y las ideas sociales prevalentes –dimensión que ellos llaman “semántica”– desde un análisis de la acción racional y la teoría de juegos, lo cual da origen a una teoría económica del orden social –de ahí el nombre de teoría *ordonómica*– (cfr. Pies et al., 2009, p. 378; Pies et al., 2014, pp. 230-231).

La teoría ordonómica también ha sido caracterizada por sus exponentes como un planteamiento económico-filosófico, por el doble objeto que considera: las estructuras sociales y la semántica (cfr. Pies, Beckmann y Hielscher, 2011, p. 184). Pero esta teoría no se propone como una explicación meramente teórica de la ciudadanía empresarial, sino que se ofrece como herramienta conceptual para favorecer la comprensión de la actividad política de las empresas en el contexto de los procesos de la llamada “nueva gobernanza” generados por la globalización, en los que las empresas se han involucrado con actores gubernamentales y/u organizaciones de la sociedad civil, para establecer o reformar los marcos institucionales bilaterales o trilaterales que rigen su interacción (cfr. Pies et al., 2009, p. 377; Pies et al., 2014, p. 248).

La tarea de explicar adecuadamente la ciudadanía empresarial, tiene también una gran importancia en un mundo en el que las organizaciones juegan un papel tan

trascendente, por el que muchas veces se convierten en los actores claves de la vida social, destronando de ese puesto a los individuos (cfr. Pies et al., 2014, p. 230).

La teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial distingue tres niveles de análisis de la actividad de las empresas, aplicando la teoría de juegos: a) el nivel del juego básico de los negocios, que es la producción de bienes y servicios, lo que habitualmente se denomina “economía”, en el que las empresas, los consumidores, los proveedores, los empleados, y demás grupos de interés interactúan en el día a día de sus actividades (cfr. Pies et al., 2014, pp. 231-232).

Desde un punto de vista ordonómico, los resultados de esta interacción, ya sean socialmente deseables o indeseables, no responden a las motivaciones de los individuos, sino que dependen de las reglas que gobiernan tales interacciones, de ahí que haya que pasar al nivel 2) de análisis llamado el meta-juego de la gobernanza política, en donde se gestan los procesos de establecimiento de las reglas, la determinación de la estructuras sociales y su reforma (nivel de las estructuras sociales). Por tratarse de un proceso político, “el meta-juego de la gobernanza establece los incentivos para el juego básico de la economía, lo cual implica que tiene el potencial de corregir y mejorar la estructura social que encauza las interacciones en el juego básico de los negocios” (Pies et al., 2014, p. 232).

El nivel 3) de análisis es el meta-meta-juego del discurso público, en el que se lleva a cabo la deliberación para la “invención” de las reglas de interacción, en el que se requiere un consenso mínimo que pueda llevar a escoger aquellas reglas que favorezcan individualmente a cada uno de los agentes racionales que participan en la deliberación, lo cual necesariamente presupone una conciencia compartida sobre los intereses comunes (cfr. Pies et al., 2014, p. 232). Este sería el nivel de la semántica, o de las ideas, es decir “las categorías, los modelos mentales, así como el lenguaje metafórico que

enmarca la percepción pública de las interacciones sociales y, en particular, los conflictos sociales y sus posibles soluciones” (Pies et al., 2014, p. 249).

En su más reciente exposición de la teoría ordonómica, Pies et al. (2014) han propuesto una actualización de la concepción aristotélica de la ciudadanía individual para aplicarla a la ciudadanía empresarial, con el objetivo de responder a dos preguntas que, a su parecer, habían quedado abiertas en las propuestas tanto de Crane et al. (2008), como en el planteamiento de Scherer y Palazzo (2012): 1) ¿Qué queremos decir realmente cuando hablamos del rol político de la empresa y de “ciudadanía empresarial? 2) ¿Cómo se relaciona el rol político de un ciudadano empresarial con su rol económico como actor en el ámbito de los negocios? (cfr. Pies et al., 2014, p. 247).

Para responder a la primera pregunta, los autores recuperan una definición *funcional* de la ciudadanía que se sigue del planteamiento aristotélico: la ciudadanía política implica la participación en procesos tanto de gobernanza política –establecimiento de las reglas de interacción–, como de discursos públicos –invención de las reglas–. Por su parte, los autores señalan –haciendo uso de una terminología tomada de Rousseau, pero que no contraría al planteamiento aristotélico– que “las empresas pueden y de hecho actúan de manera política en cuanto dejan de actuar como *bourgeois* en el juego básico de los negocios, sino que participan también como *citoyens* en los procesos discursivos y regulatorios de la nueva gobernanza” (Pies et al., 2014, p. 247).

En cuanto a la segunda pregunta, los autores vinculan la idea aristotélica del auto perfeccionamiento del ser humano, cuya meta es la *eudaimonía* que no puede ser alcanzada sin la interacción social, con la idea de que el auto perfeccionamiento de las empresas depende de que sean capaces de generar ganancias, gracias a la interacción y cooperación diaria con sus grupos de interés, pues en cuanto agentes económicos tienen como meta la creación de valor social. Tal interacción no es otra cosa que el ejercicio de su condición de *bourgeois*, miembros de una comunidad que pretenden

satisfacer sus propios intereses. Ahora bien, si esas interacciones diarias no tienen las reglas adecuadas para alcanzar la perfección que mencionamos, debe pasar al siguiente nivel, es decir, en cuanto *ciroyen* participar en el meta-juego de la gobernanza política o en el meta-meta juego del discurso público.

Tal participación permitiría a las empresas establecer compromisos morales como parte de las reglas de la interacción económica, salvando de esa manera la oposición que suele establecerse entre la búsqueda de las ganancias y el cumplimiento de las reglas éticas o la solución de problemas sociales, como “combatir la pobreza, aumentar los estándares de vida, mejorar la calidad medioambiental, promover la innovación productiva o proveer de trabajos atractivos” (Pies et al., 2014, pp. 243-244). A fin de cuentas, los malos arreglos institucionales, como la corrupción endémica o la presencia de incentivos perversos que favorecen la llamada “carrera hacia el fondo” en las operaciones empresariales, acaban siendo dañinos tanto para las propias empresas en su búsqueda de obtener ganancias a través de la generación de valor social, como para la sociedad en su conjunto (cfr. Pies et al., 2014, pp. 244-245).

Así pues, la participación de las empresas como *ciroyens* en los procesos de gobernanza política y de discurso público no posee una lógica distinta de su actuación como *bourgeois*: la búsqueda del propio interés, o de su auto perfeccionamiento por la obtención de ganancias. De esta forma, la teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial no plantea que deba hacerse una “teoría política de la firma” que desarrolle, corrija o sustituya a la teoría económica, más bien, desde esta perspectiva “una teoría política de la firma puede ser entendida como una extensión de la teoría económica de la firma, bajo las condiciones de los procesos de la nueva gobernanza en el mundo globalizado” (Pies et al., 2014, p. 248).

Pero los autores señalan que nada de lo anterior es posible si no se establecen también los principios requeridos para que los procesos políticos en los que se involucran las

empresas se den de una manera abierta y transparente, para dar acceso a todos, sin atención a privilegio alguno, “a un proceso competitivo de establecimiento de reglas políticas para que la actividad de los actores empresariales sea productiva para la sociedad” (Pies et al., 2014, p. 250), y se conjuren así los peligros de una intervención inadecuada de las empresas en la vida social.

Los autores de esta propuesta consideran que su virtud más grande es que aportan un marco para entender la ciudadanía empresarial, el rol político de las empresas, a partir de una racionalidad estratégica, lo cual permite hablar de las responsabilidades ciudadanas desde la lógica de la obtención de utilidades. Aunque tal aproximación favorece la justificación de la ciudadanía empresarial como una cuestión de negocios, acabando con la dicotomía entre responsabilidad y ganancias, un marco normativo semejante puede no convencer a quienes consideran que las prácticas ciudadanas deben decidirse desde una racionalidad diferente, ya sea deontológica o dialógica. Por ello y con toda razón, sus autores señalan que la teoría ordonómica presenta una forma de “normatividad débil” (Pies et al., 2014, p. 249), por su carácter estratégico y prudencial —en términos consecuencialistas—. Pero la teoría ordonómica presenta, de cualquier forma, una alternativa a la mentalidad de la maximización del beneficio sin considerar las externalidades, como proponía Friedman, para volver razonable la intervención del empresariado en política, dentro de una lógica más estrictamente empresarial, sin excluir además ninguna de las prácticas de ciudadanía empresarial sobre las que existe consenso.

1.4.8 Las objeciones de André Habisch a la concepción política de la ciudadanía empresarial (2010)

Este autor, profesor de la Universidad Católica de Eichstätt-Ingolstadt, ha sido uno de los pioneros de la investigación en Alemania sobre temas relacionados con la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial (cfr. Habisch, Meister y Schmidpeter, 2001; Habisch et al., 2005). Su crítica a la concepción política de la ciudadanía empresarial se debe a que él pertenece a la generación de académicos que contempló el renacer de la noción, en los albores del nuevo milenio, con el contexto al que nos hemos referido al inicio de este capítulo. Su punto de partida es que los académicos no inventaron el debate en torno a la ciudadanía empresarial y la responsabilidad social empresarial, sino que fueron las mismas empresas, de todos tamaños, las que decidieron poner en marcha ciertas acciones que hoy se engloban en esas nociones. Sin embargo, olvidando esta realidad, parece ser que los investigadores académicos quieren acaparar el debate en torno a tal noción, pero haciendo una llamada a “politizarla”, es decir, a explorar sus dimensiones políticas, como hemos venido diciendo.

El problema, de acuerdo con Habisch es que la literatura académica, de unos cinco años antes a la fecha en que escribe, intenta integrar la noción en “construcciones intelectuales generales” (Habisch, 2011, p. 20), pero desconectada de la práctica empresarial, de manera que se cumple lo señalado por Waddock (2004): viven en mundo paralelos. Eso es lo que ha llevado a algunos autores, siempre en opinión de Habisch, a desdeñar una aproximación instrumental a la ciudadanía empresarial, señalando que tal visión es inferior a la perspectiva normativa que ellos proponen (es el caso, como hemos tratado antes de la visión “estrecha” de Crane et al., y de la aproximación “minimalista” de Néron y Norman, 2008). Sin embargo, estas visiones académicas dejan de lado un buen número de temas que enriquecen la investigación de la ciudadanía empresarial: a) no están interesadas en las dinámicas de implementación

de las prácticas ciudadanas, que se dan dentro de la organización; b) no atienden las dimensiones empíricas de aquellos aspectos a los que conceden más importancia, como las relaciones de cooperación con ONG, gobiernos o grupos de interés externos; c) se enfocan demasiado en el ámbito global, con lo cual el interés se concentra en los programas ciudadanos de las grandes multinacionales; d) en lugar de centrarse en lo que las empresas hacen, se enfatiza lo que deberían hacer –justamente por el carácter normativo de las investigaciones–; e) no consideran a las pequeñas y medianas empresas, que casi en todo el mundo constituyen el 90% de las compañías, las cuales son dirigidas casi todas por el propietario-emprendedor, y cuyas actividades sociales se organizan de acuerdo con un orientación pragmática hacia la creación de valor; f) son productos teóricos, con poca base empírica y g) no consideran el rol del “capital cultural” en la implementación de la ciudadanía empresarial: marcos legales, motivaciones ético-religiosas y otros aspectos institucionales (cfr. Habisch, 2011, pp. 20-21).

Por su parte, Habisch considera que una manera de superar estas limitaciones de los estudios meramente teóricos de la ciudadanía empresarial es analizar la evidencia empírica de la implementación de las prácticas ciudadanas, por ejemplo, a través del estudio de los rankings, tanto respecto de los criterios de selección, como de los casos específicos de las empresas reconocidas.

Finalmente, esos criterios de selección implican en muchas ocasiones una comprensión interesante de la ciudadanía empresarial, pero también señalan un camino para su puesta en práctica. El análisis que realiza Habisch del “Good Company Ranking”, muestra que la comprensión de la ciudadanía empresarial que este autor favorece es estratégica, vinculada con las actividades centrales de creación de valor de la empresa (cfr. Habisch, 2011, p. 24), dirigidas a la solución de problemas sociales, en colaboración con actores externos –ONG, sector educativo, agencias gubernamentales–, para generar capital social (cfr. Habisch, 2011, p. 25), y con un

compromiso por parte de las empresas en cuanto a la comunicación social, no solo para dar a conocer sus actividades e impactos sociales y medioambientales de manera transparente y confiable, sino para participar en las discusiones sobre los temas de interés público (cfr. Habisch, 2011, p. 26).

El mérito de las consideraciones de Habisch es recordar que las prácticas de la ciudadanía empresarial también son para las pequeñas y medianas empresas, que tienen mucho que aportar a la propia comunidad, pues el compromiso ciudadano pasa por el involucramiento con el entorno social y la promoción de su mejora (cfr. Habisch, 2011, p. 37). No hay que “politizar” la ciudadanía empresarial, sino hacerla realidad en la operación diaria de las empresas.

1.4.9 La creación de valor compartido según Porter y Kramer (2011)

En este recuento histórico sobre el desarrollo de la ciudadanía empresarial no podemos dejar de considerar la aportación de Porter y Kramer, especialmente su propuesta acerca de la creación de valor compartido, la cual no implicó grandes avances en la comprensión de la ciudadanía empresarial, pero sus reflexiones recogen algunos de los temas de fondo que hemos venido tratando a lo largo de este primer capítulo de nuestra investigación, como la necesidad de un replanteamiento de las relaciones entre la empresa y la sociedad en un mundo global. En particular, los autores considera que esta noción tiene el potencial de devolver la legitimidad a la actividad empresarial, en el momento de la crisis mundial del desprestigio del capitalismo, pero también para las empresas, las cuales son vistas cada vez más “como una causa determinante de los problemas sociales, ambientales y económicos” (Porter y Kramer, 2011, p. 64) que afectan al mundo.

Desde que fue publicada su versión más desarrollada, en la edición enero-febrero de 2011 de la *Harvard Business Review*, el concepto de creación de valor compartido ha gozado de una gran aceptación y popularidad tanto en el entorno empresarial como en el medio académico, especialmente en el área de los estudios de Administración. Los medios de comunicación han contribuido también a su popularización, a través de artículos que han sido publicados en *The New York Times*, *The Economist*, en el periódico británico *Guardian*, la revista *Forbes* o el *Huffington Post*. Además, compañías como Nestlé o Coca-Cola lo han hecho propio, e incluso la Comisión Europea (2011) lo menciona en el documento *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas* (pp. 7-8). Su popularidad y atractivo (cfr. Crane, Palazzo, Spence y Matten, 2014, p. 132) nos obligan a considerarlo críticamente.

Porter y Kramer han dedicado tres artículos a las temáticas vinculadas con la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial, todos ellos publicados en la *Harvard Business Review* (2002, 2006 y 2011). Sin embargo, en un artículo previo (1999), nuestros autores se ocupan de un tema cercano, que es el de la actividad filantrópica de las fundaciones. Este trabajo es importante para la revisión que estamos haciendo porque en él Porter y Kramer proponen la renovación de nuestras ideas sobre la filantropía a partir de la aplicación de dos conceptos centrales que se repetirán en los demás trabajos: la creación de valor y la estrategia (cfr. Porter y Kramer, 1999, p. 122).

Ahora bien, en el primer artículo específicamente dedicado a temas vinculados con la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial, Porter y Kramer (2002) abordan la temática de la filantropía empresarial, una vez más desde la perspectiva de la estrategia, proponiendo que las empresas la asuman como una forma de obtener una ventaja competitiva. Solo esta aproximación puede legitimar tales prácticas, porque de otra manera cobran pleno sentido las críticas contra la filantropía empresarial propuestas por Friedman, quien consideraba que era contraria a la responsabilidad que tienen las

empresas de aumentar los beneficios de los inversionistas (cfr. Porter y Kramer, 2002, p. 58).

Entender la filantropía con un sentido verdaderamente estratégico quiere decir que “las empresas pueden aprovechar sus iniciativas de caridad para mejorar su *contexto competitivo*, la calidad del ambiente de negocios en el lugar o los lugares donde operan” (Porter y Kramer, 2002, p. 58). Esta es la manera de revertir los supuestos de la crítica de Friedman, pues mejorando el contexto competitivo la empresa consigue alinear sus metas sociales con sus metas económicas, lo cual le permite mejorar sus perspectivas de negocio a largo plazo; además, con ese tipo de donaciones la empresa no solo puede aportar dinero, sino también “hacer uso de sus capacidades y relaciones” (Porter y Kramer, 2002, p. 59), por lo que el efecto que pueden lograr en el entorno puede superar con creces las aportaciones “de donadores individuales, fundaciones o incluso de los gobiernos” (Porter y Kramer, 2002, p. 59).

Las empresas deben enfocar sus esfuerzos filantrópicos en mejorar los cuatro aspectos fundamentales de su contexto competitivo: la disponibilidad de los recursos de producción –recursos humanos; capital financiero; infraestructura y recursos naturales–; las condiciones de demanda –tamaño de los mercados locales, sofisticación de los consumidores locales, etcétera–; el contexto estratégico y de competencia –marco regulatorio y políticas, incentivos a la inversión, protección a la propiedad privada, etcétera– y el acceso a clúster de industrias y servicios de apoyo (cfr. Porter y Kramer, 2002, pp. 61-62). Porter y Kramer señalan que también en las actividades filantrópicas empresariales adoptadas con sentido estratégico valen los principios de la creación de valor social, propuestos ya en el artículo de 1999: seleccionar a los mejores beneficiarios, convocar a otros benefactores, mejorar el desempeño de quienes reciben apoyos económicos y contribuir al desarrollo del conocimiento y la práctica (Porter y Kramer, 2002, p. 66).

En el año 2006 Porter y Kramer avanzaron un paso más y propusieron entender toda la responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de la ventaja competitiva. En este contexto formularon por primera vez la noción de valor compartido, presentándolo como un principio que permitiría superar la dicotomía entre los intereses empresariales y el beneficio social (cfr. Porter y Kramer, 2006, p. 84). Esta vez el punto de partida es el reconocimiento de que los reclamos por parte de “los gobiernos, los activistas y los medios (...) para que las empresas rindan cuentas por las consecuencias sociales de sus operaciones” (Porter y Kramer, 2006, p. 78) han ido en aumento.

Los autores señalan que muchas empresas han intentado responder a esos reclamos esforzándose en mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, pero sus esfuerzos no han sido suficientemente productivos porque han partido de la contraposición entre los intereses de las empresas y los intereses de la sociedad, cuando habría que entenderlos como interdependientes, todo lo cual ha conducido a que las empresas adopten prácticas de responsabilidad social descoordinadas y desconectadas de su estrategia, pero de una manera “cosmética, a través de relaciones públicas o campañas mediáticas” (Porter y Kramer, 2006, p. 81). El problema es que este modo de proceder implica perder la oportunidad de que la empresa enfoque adecuadamente sus energías para obtener un verdadero impacto social, con la intención de fortalecer su competitividad a largo plazo (cfr. Porter y Kramer, 2006, pp. 78 y 83).

Según Porter y Kramer, los argumentos que encontramos para la promoción de la responsabilidad social de las empresas en la literatura académica especializada –el argumento moral, el principio de sostenibilidad, la licencia para operar y el argumento reputacional– no nos permiten avanzar adecuadamente en su implementación, porque todos ellos hacen hincapié “en la contraposición entre la empresa y la sociedad, más que en su interdependencia” (Porter y Kramer, 2006, p. 83). La verdadera promoción de la responsabilidad social requiere que esta “encuentre sus raíces en una comprensión

más amplia de la interrelación que existe entre la empresa y la sociedad que permita anclarla en las estrategias y actividades de las compañías” (Porter y Kramer, 2006, p. 83). Aquí es donde cobra relevancia el principio de la creación de valor compartido que ponen en claro la mutua dependencia que existe entre las empresas y la sociedad, lo cual implica que “las decisiones de negocios y las políticas sociales (...) deben beneficiar a ambos lados” (Porter y Kramer, 2006, p. 83), es decir, a la empresa y a la sociedad.

La integración de los intereses sociales y económicos de las empresas requiere un proceso de varias etapas, si es que se quiere abordar la responsabilidad social desde una perspectiva estratégica. En tal proceso las empresas pueden adoptar dos formas de responsabilidad social empresarial (RSE): la responsiva y la estratégica. En el primero de los casos, las empresas “actúan como buenos ciudadanos empresariales, en sintonía con las preocupaciones sociales cambiantes de los stakeholders, y mitigando los efectos adversos, existentes o anticipados de las actividades empresariales” (Porter y Kramer, 2006, p. 88). Aquí se inscriben las prácticas de filantropía, lo mismo la adopción de buenas prácticas en la cadena de valor, que no dejan de ser valiosas.

Sin embargo, los beneficios de la RSE responsiva son limitados, razón por la cual la empresa debe acometer la RSE estratégica, que es “donde verdaderamente se pueden encontrar las oportunidades para el valor compartido” (Porter y Kramer, 2008, p. 85), ya que esta perspectiva lleva a la empresa a que “escoja un posicionamiento único, haciendo cosas diferentes a lo que hacen los competidores, de una forma que le permita bajar los costos u atender de una mejor manera las necesidades específicas de un grupo particular de clientes” (Porter y Kramer, 2006, p. 85).

La adopción de la RSE estratégica implica la implementación de las prácticas que mejoran los vínculos de la empresa con la comunidad, transformando las actividades de la cadena de valor para que beneficien a la sociedad y refuercen la estrategia de la empresa, pero también se requiere mejorar las conexiones de la comunidad con la

empresa a través de actividades filantrópicas estratégicas, que deben capaces de transformar las áreas más relevantes del contexto competitivo (cfr. Porter y Kramer, 2006, p. 89). Cuando una empresa logra esta integración de la transformación de las prácticas de la cadena de valor y las inversiones para la mejora social del contexto competitivo, “la RSE es difícil de distinguir de las operaciones comerciales diarias de la empresa” (Porter y Kramer, 2006, p. 89).

La última etapa de la implementación de la RSE estratégica se alcanza cuando la empresa es capaz de otorgar una dimensión social a su propuesta de valor. Porter y Kramer señalan que, dado que la propuesta de valor se encuentra en el corazón de la estrategia, la RSE de una empresa alcanza la cúspide “cuando una compañía añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia total” (Porter y Kramer, 2006, p. 89). Los autores reconocen que no todas las compañías podrán hacer lo anterior, pero también señalan que “añadir una dimensión social a la propuesta de valor implica superar una nueva frontera en el posicionamiento competitivo” (Porter y Kramer, 2006, p. 91).

En el artículo de 2011, que está centrado en la creación del valor compartido, Porter y Kramer parten de la mala imagen que tiene en la actualidad el capitalismo, así como de la falta de legitimidad de la actividad empresarial, pues a las empresas se les considera como la causa fundamental de los problemas sociales, medioambientales y económicos, de manera que existe una percepción generalizada en la sociedad de que las empresas “prosperan a costa del resto de la comunidad” (Porter y Kramer, 2011, p. 64). La culpa, dicen los autores, la tienen en buena medida las empresas mismas por mantener una concepción caduca y estrecha de la creación de valor que las lleva a “optimizar el beneficio financiero a corto plazo, al tiempo que dejan de lado las necesidades más importantes de los consumidores e ignoran otras influencias que determinan su éxito a largo plazo” (Porter y Kramer, 2011, p. 64).

En la opinión de nuestros autores, y siguiendo un principio que encontramos desde el artículo de 2002, es necesario superar la mentalidad que establece una oposición entre lo social y lo económico, pero esta nueva visión no la puede aportar la responsabilidad social empresarial, sino el principio de “valor compartido, que implica la creación del valor económico de una manera que *también* implica la creación de valor para la sociedad, atendiendo sus necesidades y retos” (Porter y Kramer, 2011, p. 64). Los autores señalan que aunque un número cada vez mayor de grandes empresas, como GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Walmart, están emprendiendo proyectos para crear valor compartido, pero que “nuestra comprensión del poder transformador del valor compartido está apenas iniciando” (Porter y Kramer, 2011, p. 64). Ese poder incluye la posibilidad de legitimar la acción empresarial, y reconfigurar el capitalismo y sus relaciones con la sociedad (cfr. Porter y Kramer, 2011, p. 64).

Los autores definen el valor compartido como “las políticas y prácticas operativas que aumentan la competitividad de una compañía, al tiempo que mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que esta opera” (Porter y Kramer, 2011, p. 66). Para ellos esta noción supone un cambio de perspectiva respecto de otras concepciones del papel de las empresas en la sociedad, que además permite superar la idea de que la finalidad de la empresa es maximizar el beneficio a corto plazo, porque no se enfoca en la obtención de las ganancias, sino en la creación de valor.

Para Porter y Kramer la ideología de la maximización del beneficio no solo desvinculó a las empresas de las comunidades en las que operan, sino que también sumergió a las empresas en procesos que no creaban verdadera innovación, ni ventaja competitiva, y que las condujeron a la “comoditización” y la competencia de precios, así como a un lento crecimiento orgánico, a pesar de que todo el proceso también produjo “un progreso mayor en términos de eficiencia económica” (cfr. Porter y Kramer, 2011, p. 66). En cambio, la noción de valor compartido permite recuperar para la actividad

empresarial la necesaria vinculación con el bienestar de las comunidades, pero también implica aprovechar las oportunidades respecto de la ventaja competitiva de la empresa al tiempo que esta atiende necesidades humanas (Cfr. Porter y Kramer, 2011, pp. 66-67).

La creación de valor compartido puede darse de tres maneras. En primer lugar, redefiniendo los productos y los mercados, lo cual implica considerar opciones para satisfacer todas las necesidades sociales –salud, vivienda, alimentación, atención a las personas adultas mayores, seguridad financiera, disminuir el daño medioambiental–, así como enfocarse en atender a comunidades desfavorecidas y países en vías de desarrollo (cfr. Porter y Kramer, 2011, pp. 67-68). En segundo lugar, el valor compartido puede crearse redefiniendo la productividad de la cadena de valor, que también puede afectar o ser afectada por las necesidades sociales, lo cual implica costos para la empresa. Esto último implica que resolver tales afectaciones tiene sentido estratégico para las empresas. La productividad de la cadena de valor puede mejorarse en distintos ámbitos: uso de la energía y logística; uso de los recursos; las adquisiciones; la distribución; la productividad de los empleados, y la ubicación geográfica de las instalaciones.

La tercera forma de crear valor compartido es promoviendo el desarrollo de los clústeres locales, que no son otra cosa que “las concentraciones en un punto geográfico de firmas, empresas relacionadas, proveedores, prestadores de servicios e infraestructura logística de una industria en particular” (Porter y Kramer, 2011, p. 72). Esta propuesta en particular supone un avance en el planteamiento hecho previamente, respecto de la importancia que, para la ventaja competitiva de la empresa, tiene la inversión para solucionar los problemas sociales del contexto competitivo. En este caso, “las empresas crean valor compartido creando clústeres que mejoran la productividad de la empresa, al tiempo que atienden las brechas o fallos que pueden presentarse en las condiciones estructurales del entorno del clúster” (Porter y Kramer,

2011, p. 72). Para resolver tales problemas, las empresas pueden generar valor utilizando las dos estrategias que ya mencionamos anteriormente.

Porter y Kramer también indican cuál puede ser el papel de los gobiernos y de la sociedad civil en la creación del valor compartido. En el caso del gobierno, los autores recuerdan la necesidad de contar con un marco normativo adecuado para el funcionamiento de los mercados. Por esta razón, se espera de la autoridad gubernamental que determine metas sociales claras y medibles, en temas como el uso de energía, la seguridad, la salud, o la fijación de precios que reflejen el verdadero costo de algunos recursos, etcétera. En segundo lugar, compete a la autoridad establecer estándares de desempeño, pero no prescribir métodos para cumplirlos. En tercer lugar, es responsabilidad de los gobiernos fijar los períodos de transición adecuados para que los estándares previamente establecidos sean aplicados a los bienes y servicios que se ofertan. En cuarto lugar, los gobiernos deben generar sistemas universales para medir y reportar el desempeño de las empresas, así como invertir en la infraestructura necesaria para recolectar datos confiables para hacer benchmarking (cfr. Porter y Kramer, 2011, p. 74).

En el caso de la sociedad civil, los autores esperan que cada vez más fundaciones, como la Bill & Melinda Gates Foundation, establezcan alianzas con empresas para promover la creación de valor compartido, ya que su participación puede servir para “atenuar las desconfianzas, y mitigar las asimetrías de poder que se presentan entre las pequeñas empresas locales, las ONG, los gobiernos y las empresas” (Porter y Kramer, 2011, p. 73).

El concepto de creación de valor compartido ha sido muy bien recibido en el ámbito empresarial, así como en el mundo académico dedicado a la investigación sobre la empresa. No es extraño que esto haya sido así porque los artículos están escritos en un lenguaje atractivo, persuasivo, con ejemplos bien escogidos, además de que la propuesta

misma es altamente sugestiva. Por ello estas ideas resonaron con tanta fuerza en la mente de los empresarios. Sin embargo, no ha ocurrido lo mismo entre los investigadores académicos de la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial. Pero lo anterior no podía ser de otra manera si consideramos que, aunque la motivación de Porter y Kramer es legitimar la actividad empresarial en una época en que tanto las empresas como el capitalismo en general sufren un grave descrédito, los autores no reconocen otro camino válido para hacerlo que el de la estrategia.

Además, Porter y Kramer sugieren que el lenguaje y las temáticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial generan confusión en el empresariado (cfr. Porter y Kramer, 2006, p. 81), por eso ellos, alejándose del consenso empresarial y académico (cfr. los apartados 1.3 y 1.4), no hablarán ni de triple cuenta de resultados, ni de derechos humanos, ni del GRI o las iniciativas multistakeholder, etcétera, sino que se expresarán en un lenguaje exclusivamente empresariales, utilizando nociones como ventaja competitiva, posicionamiento, optimización de la cadena de valor, o idea misma de creación de valor.

Por supuesto que ni la intención de hablar en el lenguaje del empresariado, como tampoco la invitación a que se atiendan los problemas sociales con prácticas vinculadas con la estrategia de la empresa, son en sí mismas propuestas reprehensibles. Además, hay que considerar también que los artículos que hemos reseñado se han publicado en una revista empresarial seria de divulgación, pero no en *journals* académicos, lo cual explica también el lenguaje utilizado. Sin embargo, el problema es que los autores omiten o dejan de lado otros puntos de referencia más altos que la estrategia o la creación de valor, como podrían ser la consideración de los derechos humanos, la obligación de rendir cuentas o la necesidad de las empresas de responsabilizarse por los impactos en la sociedad, los cuales sí han estado presentes en las discusiones sobre la ciudadanía empresarial, como hemos visto durante este repaso histórico. Así pues, lo

problemático no es lo que propone el concepto de creación de valor compartido, sino lo que deja de lado.

Ahora bien, tampoco es problemático que la noción de ciudadanía empresarial de Porter y Kramer se limite a la atención de los intereses de los stakeholders, respecto de las grandes cuestiones sociales genéricas (cfr. Porter y Kramer, 2011, p. 89), pero sí que proponga que toda la relación entre las empresas y la sociedad debe contemplarse desde una perspectiva centrada en la empresa, de manera que los intereses de las comunidades solo son visibles en relación con la ventaja competitiva de esta última (cfr. Crane, Palazzo, Spence y Matten, 2014, p. 141). Lo anterior es problemático porque las exigencias de la responsabilidad no siempre coinciden con los requerimientos de la estrategia, además de no siempre es posible lograr que los comportamientos responsables de las empresas se ajusten al esquema de ganar-ganar para todos los afectados.

En su valoración crítica de la creación de valor compartido, Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) reconocen cierto valor a la propuesta de Porter y Kramer, pero consideran que tiene severas limitaciones. La primera de estas es que se trata de una noción que no es original, sino que ha sido desarrollada a partir de otras fuentes, a las que no se les da crédito (cfr. Crane et al, 2014, pp. 134-135). En segundo lugar, la creación de valor compartido deja de lado las tensiones que pueden presentarse entre la consecución de las metas sociales y los objetivos económicos de la empresa: “aunque la búsqueda de oportunidades para ganar-ganar sea claramente importante, esta estrategia no provee de una guía para actuar en muchas situaciones donde los resultados sociales y económicos no beneficiarán a todos los grupos de interés” (Crane et al., 2014, p. 136).

La tercera limitación es que la propuesta adopta una postura ingenua respecto del cumplimiento del marco normativo de las empresas, al que prácticamente da por supuesto, cuando se sabe que tal cumplimiento es más bien problemático (cfr. Crane et

al., 2014, p. 139). En cuarto lugar, hay que decir que el concepto en cuestión se basa en una comprensión superficial del rol de las empresas en la sociedad (cfr. Crane et al., 2014, p. 140). En último término, estos autores consideran que la creación de valor compartido falla en su intento de proponer un camino para renovar el capitalismo, porque está completamente centrado en la empresa y en consideraciones de tipo económicas, además de que pretende resolver problemas estructurales aplicando únicamente cambios en los niveles gerenciales (cfr. Crane et al., 2014, pp. 141-142).

Sin embargo, no podemos dejar de reconocer el atractivo del concepto propuesto por Porter y Kramer y nos inclinamos a considerar que, si no se le absolutiza, la creación de valor compartido puede ser una estrategia valiosa para que las empresas descubran maneras innovadoras en que pueden cumplir con sus obligaciones y responsabilidades con la sociedad, teniendo también otros puntos de referencia que no se reduzcan solo a la estrategia, como hemos ido viendo en esta revisión histórica. Pensamos, además, que el éxito del concepto de Porter y Kramer en el mundo empresarial se convierte en una invitación a hablarle a ese mundo en un lenguaje que pueda comprender y aceptar, cuando queramos dialogar con él acerca de sus responsabilidades y su papel en la sociedad, procurando incorporar a ese lenguaje no solo los conceptos empresariales sino también los propios de la ciudadanía empresarial o la responsabilidad social.

1.4.10 Ciudadanía empresarial y derechos humanos

Algunos autores lamentan la escasa presencia del tema de los derechos humanos en las reflexiones en torno a la responsabilidad social empresarial (cfr. Ramasastry, 2015, pp. 237-238; Wettstein, 2012, pp. 730-740), y hay que reconocer que la discusión en torno a ellos está ausente tanto en la propuesta de Carroll (1991, 1979) como en el modelo de desempeño social de la empresa de Wood (1991). Siguiendo a James Walsh y Kenneth

Goodpaster, Wettstein atribuye tal omisión a que los modelos anteriormente citados se enfocaban más bien a la atención de los grupos de interés, lo cual, “en lugar de fomentar, impidió que (la responsabilidad social) se enfocara en temas que guardaran una relación más amplia con los derechos humanos, como por ejemplo, la crisis del SIDA” (2012, p. 750). Sin embargo, como hemos visto a lo largo de esta revisión histórica, el respeto de los derechos humanos fue desde el principio una de las preocupaciones fundamentales de la ciudadanía empresarial (cfr. Andriof y McIntosh, 2001, p. 14).

Es más, asumir los derechos humanos universales como punto de referencia de la ciudadanía empresarial es el centro de la primera formulación “política” de esta noción, tal como la conciben Wood y Logsdon (2001; cfr. el apartado 1.5.1 de esta investigación); asimismo, la referencia a los “derechos ciudadanos”, y el papel que las empresas juegan para administrarlos, facilitar su cumplimiento u obstaculizarlos se encuentra en la noción ampliada de la ciudadanía empresarial de Crane et al. (2008; cfr. el apartado 1.5.2 de esta investigación).

Nosotros pensamos que es posible trazar un recorrido que ponga en claro cómo se desarrollaron en paralelo el movimiento por la rendición de cuentas de las empresas (cfr. la introducción de esta investigación), el renacimiento de la ciudadanía empresarial (cfr. los apartados 1.1 y 1.2 de esta investigación) y la progresiva inclusión de los derechos humanos como preocupación de la ética de los negocios y la ciudadanía empresarial (cfr. Ramasastry, 2015, pp. 240-243), al menos a nivel de la opinión pública global y de las definiciones de los organismos multilaterales. Ahora vamos a emprender este este recorrido, porque nos parece una parte importante de la revisión histórica de la noción de ciudadanía empresarial.

En nuestra opinión, un estudio de la ciudadanía empresarial no puede dejar de lado la investigación sobre cómo se ha ido entendiendo el papel de las empresas en la

protección, tutela y promoción de los derechos humanos, porque esta reflexión se vuelve imprescindible cuando dejamos de ver a la empresa como un actor meramente privado y lo consideramos como agente de la esfera pública y de la política (cfr. Wettstein, 2012, pp. 750-751), como hace justamente la ciudadanía empresarial.

Sobre el desarrollo de la idea del papel que las empresas deben jugar respecto de los derechos humanos, Wettstein ha escrito que “las contribuciones a la RSE relacionadas con los derechos humanos pueden dividirse, a grandes rasgos, en tres olas: la primera comienza a mitad de los 80; la segunda, con la controversia de las maquiladoras y el trabajo infantil, entre el inicio y la mitad de los 90; y la tercera arranca con el nombramiento del Representante Especial del Secretario General para empresas y derechos humanos” (2012, p. 746). Vamos a revisar en lo que sigue estos momentos clave del reconocimiento de los derechos humanos como guía de la responsabilidad social y de la ciudadanía empresarial.

Las preocupaciones centrales de la primera ola de reflexión en torno al papel de las empresas en relación con los derechos humanos se reducían a la consideración de los derechos laborales y el empleo. Dos obras de este periodo que atestiguan lo anterior son los libros de Donaldson (1982) y Warhane (1985), a los que nos hemos referido en el apartado 2.5. El debate en torno a la operación de las empresas en Sudáfrica durante el régimen del *apartheid* cambió el tono de la discusión, pues aunque seguía refiriéndose a la discriminación laboral, “trascendió los confines de los asuntos laborales tradicionales, en cuanto que estos se discutían en un contexto de abusos sistemáticos contra los derechos humanos, cometidos por gobiernos de las naciones en que las empresas eran acogidas” (Wettstein, 2012, p. 746). Esto dio pie a que posteriormente la reflexión se ampliara para abarcar cuestiones como la complicidad empresarial, el rol de las empresas en las zonas de conflicto y las relaciones de estas con gobiernos autoritarios (cfr. Wettstein, 2012, p. 746).

En la segunda etapa, la crítica a las maquiladoras y el trabajo infantil “generó cuestionamientos no solo acerca de la universalidad de los estándares laborales, sino también acerca del alcance de la responsabilidad empresarial por la conducta de sus proveedores y contratistas, en el contexto de cadenas de valor globales, fragmentadas y dispersas” (Wettstein, 2012, p. 746). La responsabilidad de las empresas ante estos abusos dejó de ser considerada como exclusiva de los proveedores respecto de sus prácticas laborales internas y las problemáticas en torno a las condiciones laborales fueron consideradas como verdaderos abusos contra los derechos humanos. Las empresas se vieron obligadas a rendir cuentas sobre tales abusos y corregirlos, por la exigencia de sus grupos de interés externos, sobre todo ONG (cfr. la introducción).

Esta ampliación del enfoque sobre tales problemáticas como cuestiones de derechos humanos fue “institucionalizada” con el establecimiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en el año 2000 (cfr. Wettstein, 2012, p. 747). En efecto, los dos primeros principios del Pacto Mundial se refieren a los derechos humanos, mientras que los principios 3, 4, 5 y 6 se refieren a derechos y prácticas laborales. Los principios 7, 8 y 9, se refieren al cuidado del medio ambiente y el 10 al combate a la corrupción. El gran mérito del Pacto Mundial, según Ramasastry fue que “exigió a las empresas que ajustaran su conducta a lo indicado en distintos instrumentos legales internacionales de derechos humanos” (2015, p. 243), lo cual implicó el establecimiento de un nuevo estándar para que las compañías guiaran sus operaciones de acuerdo con leyes internacionales, y en este terreno dejó de ser suficiente el mero cumplimiento de las leyes locales o que las empresas se atuvieran solo a sus códigos internos de conducta. Los instrumentos internacionales que han de guiar la conducta de las empresas respecto de los derechos humanos son la Declaración Universal de Derechos Humanos, las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (cfr. Ramasastry, 2015, p. 243).

El Pacto Mundial ha recibido múltiples críticas por carecer de mecanismos coactivos para hacer obligatorio el cumplimiento de los 10 principios a las empresas que se adhieran a él. En todo caso, el Pacto Mundial pide un compromiso público a las empresas respecto de dicho cumplimiento, a la par que pide la presentación de un reporte de sus avances en la implementación de los principios, llamado Informe de Progreso. Las empresas que incumplen este requisito son excluidas de los participantes del Pacto Mundial, aunque pueden ser reincorporadas fácilmente, pero no se considera ninguna sanción para quienes de cualquier manera estén vinculados a violaciones contra los derechos humanos (cfr. Ramasastry, 2015, p. 243).

En vista de la laguna en el régimen legal internacional en relación con los impactos de las operaciones empresariales en los derechos humanos, David Weissbrodt, profesor de Derechos Humanos de la Universidad de Minnesota, promovió en el seno de la Subcomisión para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos (precursor del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas), la creación de las *Normas para la responsabilidad de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos*, las cuales tenían como finalidad recordar las obligaciones relativas a los derechos humanos, contenidas en diversos tratados, y la aplicación de esas obligaciones a las empresas. Ahora bien, tanto el contenido como el procedimiento de su elaboración fue controvertido y experimentó las críticas de empresas y gobiernos, por lo que finalmente el proyecto fue abortado (cfr. Ramasastry, 2015, pp. 243-244).

Tras el fracaso de los trabajos para el establecimiento de las *Normas*, el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, nombró al Prof. John Ruggie Representante Especial del Secretario General para Empresas y Derechos Humanos, con lo cual inició la tercera ola de contribuciones en torno a los derechos humanos en el ámbito de la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial. El trabajo del Prof. Ruggie culminó con la aprobación unánime de los *Principios Rectores para la empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y*

remediar’, por parte del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en la sesión del 21 de marzo de 2011. Los Principios Rectores deben ser considerados como instrumentos que intentan responder a la pregunta por cuál es la responsabilidad de las empresas en relación con los derechos humanos, para tratar de llenar un vacío en la gobernanza global que existía sobre este particular.

Así lo entiende el Prof. Ruggie, quien escribió:

La raíz del predicamento actual de las empresas en relación con los derechos humanos se encuentra en los vacíos en la gobernanza creados por la globalización, entre el alcance y el impacto de las fuerzas y actores económicos, y la capacidad de las sociedades para manejar sus consecuencias adversas. Estos vacíos en la gobernanza generan un ambiente permisivo para los malos comportamientos de compañías de todos los tipos, sin que existan ni las sanciones ni la reparación adecuadas. Cómo ir reduciendo y a fin de cuentas cómo eliminar esa brecha en relación con los derechos humanos, es nuestro reto fundamental (Ruggie, 2008, p. 3).

Los *Principios Rectores* descansan en tres pilares: la obligación de los estados de proteger los derechos humanos, la responsabilidad de las empresas de respetarlos y la responsabilidad de todos ellos –Estados y empresas– de establecer mecanismos para remediar las violaciones contra los derechos humanos que pudieran sufrir quienes guardan relación con las empresas. Cada una de estas responsabilidades es desarrollada en los *Principios Rectores* a través del enunciado de principios fundacionales y principios operativos (diez para el pilar 1, catorce para el pilar 2, y siete para el pilar tres), los cuales vienen acompañados por un comentario que ofrece una interpretación auténtica de dichos principios.

Según Ramasastry, tres son los grandes méritos de los *Principios Rectores*: en primer lugar, recuerdan el papel de los Estados como reguladores y legisladores de la conducta de las

empresas respecto de los temas de derechos humanos, y llama a los gobiernos “a utilizar una mezcla inteligente de incentivos, regulaciones y otras iniciativas voluntarias, como medios para asegurarse de que las empresa que operan en una determinada nación (por domicilio, por tener ahí sus oficinas centrales, por licencia) respeten los derechos humanos” (Ramasastry, 2015, p. 245). En segundo lugar, los *Principios Rectores* reiteran que las compañías deben adherirse a estándares universales en relación con los derechos humanos, más allá de las leyes locales, lo cual teóricamente implica “una carrera hacia la cumbre” (Ramasastry, 2015, p. 246), y no hacia el fondo, y también que deben respetar todos los derechos humanos (cfr. Ruggie, 2011, pp. 15 y 16). En tercer lugar, es mérito de los *Principios Rectores* exigir a las empresas diligencia debida en relación con las cuestiones de derechos humanos, lo cual implica para ellas hacer una evaluación de los riesgos contra los derechos humanos que implican sus operaciones, pero no como una tarea que se realiza una vez y se deja de lado, sino como un proceso continuo, además de la obligación de establecer mecanismos para remediar los posibles abusos, y que las víctimas reciban la reparación debida (cfr. Ramasastry, 2015, p. 247).

En este momento, todavía en la tercera ola de reflexión sobre la responsabilidad de las empresas respecto a los derechos humanos, los *Principios Rectores* constituyen el punto de referencia fundamental y obligado en este tema (cfr. Wettstein, 2012, p. 741)². El Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas instó a los Estados a adoptar Planes Nacionales de Acción para la implementación de los *Principios Rectores* (cfr. Ramasastry, 2015, p. 248) y se han convertido en un instrumento al que sacan provecho activistas, ONG, instituciones académicas y agencias gubernamentales, para desarrollar iniciativas, políticas y estrategias que permitan su puesta en práctica (cfr. Ramasastry, 2015, pp. 248-249).

² En junio de 2014 el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas estableció un Grupo de Trabajo Intergubernamental para elaborar un instrumento internacional legalmente vinculante, para regular las actividades de las corporaciones transnacionales y otras empresas comerciales. La iniciativa fue apoyada solo por 20 de los 47 miembros del Consejo (cfr. Ramasastry, 2015, p. 248). La primera sesión del Grupo de Trabajo se dio en Ginebra, entre el 6 y el 10 de julio de 2015. La segunda sesión está programada para llevarse a cabo del 24 al 28 de octubre de 2016, también en Ginebra.

El avance más reciente en relación con la manera en que las empresas están recurriendo a los *Principios Rectores* para gestionar sus operaciones, se encuentra en el desarrollo del *Marco de Reporte de los Principios Rectores de las Naciones Unidas*, publicado en febrero de 2015 por la Human Rights Reporting and Assurance Framework Initiative (RAFI). En el prólogo del *Marco*, el Prof. John Ruggie señala que este documento “traduce la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humano al lenguaje cotidiano”, pues presenta “una serie de preguntas precisas y directas, que las empresas deben ser capaz de responder dentro y fuera de sus paredes” (RAFI, 2015, p. 6) sobre cómo está cumpliendo con su obligación de respetar los derechos humanos³. Entre las empresas que se comprometieron a ser las primeras en implementar el *Marco de Reporte* se encuentran Unilever, Ericsson, H&M, Nestlé, Newmont y ABM AMRO. El primer reporte elaborado de acuerdo con este *Marco* fue el de Unilever, que la empresa presentó el 29 de junio de 2015. El *Marco de Reporte* es la primera parte de un proyecto que incluye también un *Marco de Aseguramiento*, cuya publicación se espera para los primeros meses de 2016, y que permitirá a los proveedores de aseguramiento los auditores internos valorar y asegurar la información que las empresas proporcionan en sus reportes (cfr. RAFI, 2015, p. 2).

Una crítica que han recibido los *Principios Rectores* es que la formulación del pilar 2 restringe la obligación de las empresas al deber negativo de no violar los derechos humanos, en lugar de proponer la posibilidad de que estas tuvieran la obligación

³El *Marco de Reporte* se presenta como un instrumento para demostrar el compromiso de las empresas con dicha obligación “en un mundo que cada vez exige más transparencia” (RAFI, 2015, p. 12), a través de “un reporte formal de su desempeño” (cfr. RAFI, 2015, p. 13). Esto es lo que exigen a las empresas un amplio espectro de grupos de interés como los reguladores, los inversionistas, los mercados de valores, las agencias gubernamentales, las instituciones financieras internacionales, los consumidores y clientes industriales, los empleados y empleados potenciales, así como otros stakeholders de las empresas, como las comunidades a las que impactan sus operaciones, los trabajadores, los sindicatos y las organizaciones no gubernamentales, que otorgan la licencia para operar a las empresas, las cuales, si se ven privadas de dicha licencia “pueden enfrentar serios daños reputacionales, perder oportunidades de negocio, sufrir alteraciones en su operación o incluso sufrir demandas” (RAFI, 2015, p. 13). En otro orden de ideas, es oportuno señalar que *Marco de Reporte* es complementario de los otros estándares para presentar reportes de aspectos no financieros del desempeño de las empresa, ya si estas utilizan la *Guía G4* de GRI o el *Marco* del reporte integrado, siguiendo el *Marco de Reporte* “pueden asegurarse de que su reporte sobre derechos humanos sea completo, significativo y alineado al estándar internacional en material del respeto debido de las empresas a los derechos humanos” (RAFI, 2015, p. 2).

positiva de promover y facilitar su realización de los derechos humanos, pues finalmente las empresas tienen una gran capacidad para ello, gracias a los recursos que poseen, además de que en ocasiones pueden asumir las funciones de los Estados tanto en la administración, como en la gestión de tales derechos, como han sostenido muchos autores, entre ellos Crane et al. (2008) (cfr. Ramasastry, 2015, pp. 246-247, Wettstein, 2012, p. 753).

Algunos autores consideran que los tres pilares de los *Principios Rectores* se complementan entre sí, de manera que no hay que plantear una separación radical entre las responsabilidades atribuidas por Ruggie a los Estados y a las empresas, para no caer en los errores de pensar que la responsabilidad de respetar los derechos humanos de estas últimas se redujera a la obligación negativa de no violar los derechos humanos, o que el incumplimiento por parte de los Estados de sus deberes exime a las empresas de su responsabilidad (cfr. Vives, 2013, p. 34).

Sin embargo, otros autores como Wettstein (2012) o Ramasastry (2015) señalan que hay que proponer explícitamente que el alcance de la responsabilidad empresarial en relación con los derechos humanos va mucho más allá que la mera obligación de no violarlos. En todo caso, el umbral mínimo en este tema sería el establecido por los *Principios Rectores*. Sin embargo, por ahora dejaremos aquí estas reflexiones, para retomarlas más adelante, en el capítulo 3 de esta investigación, cuando tratemos a detalle las responsabilidades de la empresa ciudadana respecto de los derechos humanos, y cómo estos deben ser parte del contenido normativo de la ciudadanía empresarial. En este momento solo nos interesaba trazar el recorrido histórico de cómo los derechos humanos se han convertido en referentes normativos para la actividad empresarial, desde el punto de vista de las grandes declaraciones multinacionales y la conformación de la opinión pública global.

1.4.11 El estado actual del debate

En la presentación de la obra colectiva *The Political Role of Corporate Citizens*, las editoras Svedberg Helgesson y Mörth proponen una reflexión sobre el valor de la terminología de la ciudadanía empresarial para comprender el rol cambiante que las empresas están desempeñando en la sociedad (cfr. 2013, p. 12). Las autoras indican que la literatura actual en torno a la ciudadanía empresarial presenta dos temas recurrentes: en primer lugar, que la retirada del Estado o la transformación de sus funciones, debidas a la globalización, ha conducido a las empresas a asumir responsabilidades sociales; en segundo lugar, que tales responsabilidades van más allá del mero cumplimiento de estándares legales y la conformidad con ciertas reglas morales, y que la suma de ambos factores ha generado que en el mundo académico se haga una llamada al desarrollo de una teoría política de la firma. En efecto, además de que tal llamada es identificable en los autores que hemos revisado previamente, podemos citar las palabras de Néron: “la literatura reciente de la ética de los negocios sugiere que ha habido una llamada a proponer una comprensión ‘política’ de las empresas, las prácticas y las instituciones empresariales en general”, lo cual significa desarrollar “una teoría política de la firma” o una “teoría de la firma como actor político” (Néron, 2010, p. 349). Como hemos visto previamente, las dos temáticas identificadas por Svedberg Helgesson y Mörth están presentes desde las primeras reflexiones sobre la ciudadanía empresarial, en el momento de su nuevo florecimiento como clave para entender el papel de las empresas en la sociedad. Lo que sí supuso un cambio de perspectiva fue precisamente la transformación hacia una teoría política de la firma.

Esta teoría política de la firma incluye la consideración de que el papel que las empresas juegan ahora puede ser caracterizado como un rol político, no en el sentido de que estas pueden llevar a cabo algunas actividades para influir en las políticas públicas para promover sus intereses, como sería el cabildeo o las contribuciones a las campañas, sino

en cuanto que hoy se impone retomar las consideraciones que algunos autores como Dahl o Vogel ya habían presentado en los años sesenta y setenta del siglo pasado. El primero ya había señalado que las empresas tienen una importante presencia en la vida pública, pues las operaciones empresariales pueden tener un serio impacto en la vida de las comunidades en las que se asientan, por sus políticas respecto a la emisión de contaminantes, las condiciones laborales, los lugares en que se ubicarán las plantas y las fábricas, su capacidad para influir a empleados, consumidores y proveedores, sin dejar de considerar las posibles actividades ilícitas en las que podrían involucrarse. Por todas estas razones, seguía diciendo Dahl, las empresas tienen una actividad pública, similar a las de los gobiernos, pero con la diferencia de que no han recibido un mandato público que otorgue legitimidad a su actuación, como sí lo han recibido las autoridades estatales. De ahí que haya que considerar tal actividad de la misma manera como nos ocupamos de la actividad estatal (Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 2).

Por su parte, Vogel señalaba que justo por las funciones que desempeñan las empresas, los ciudadanos comunes y corrientes tienen derecho a plantarse frente a ellas como se plantan frente a los gobiernos, para exigirles directamente la rendición de cuentas y la asunción de la responsabilidad por sus actos como se hace con el Estado, pues finalmente son instituciones públicas (cfr. Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 8). Así pues, por su importancia en la vida social, las empresas son instituciones públicas, que han de estar sujetas a los reclamos de la sociedad en cuanto a la responsabilidad y la rendición de cuentas. A esto nos referimos cuando hablamos del rol político de las empresas.

A pesar de la oposición que ha enfrentado, las autoras consideran que la noción de la ciudadanía empresarial puede ayudar a comprender ese rol político de las empresas, y ello por varias razones. En primer lugar, porque se trata de una noción “poderosa y polifacética” (Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 4), que hace referencia a los derechos, los deberes/obligaciones, la participación/deliberación y las identidades, y

cada uno de estos conceptos puede adoptar múltiples configuraciones, además de que la ciudadanía se puede referir a la pertenencia de un individuo a una comunidad, pero también a la noción de ciudadanía social, con la resonancia que este término tiene en relación con la instauración de un estado de bienestar y la lucha contra la desigualdad socioeconómica (cfr. Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 4).

En segundo lugar, la noción de ciudadanía permite hablar del rol político de las empresas en un entorno en el que se difuminan las fronteras entre los ámbitos de lo público y lo privado. Es más, para estas autoras el hecho de que la ciudadanía empresarial no pueda equipararse completamente con la ciudadanía individual es otra razón por la cual hay que continuar con esta terminología, pero su rol político en la sociedad puede comprenderse mejor si las consideramos ciudadanas, y analizamos su actividad desde las múltiples facetas del concepto: sus deberes/obligaciones, el discutido asunto de sus derechos, su identidad y su participación en la vida de las comunidades, todo lo cual muestra el reconocimiento de las empresas como actores en la arena pública, en ese sentido como agentes políticos, que ya no pueden ser considerado como meros agentes económicos (cfr. Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 12).

Consideraciones semejantes encontramos en la introducción a un número especial de la revista *Business & Society* titulado “La empresa como actor político: una nueva teoría de la firma para un mundo globalizado”, aunque se omite la referencia explícita a la noción de ciudadanía empresarial, adoptando más bien la idea de que es necesario proponer una teoría política de la firma. Sin embargo, en ese trabajo firmado por Scherer, Palazzo y Matten (2014), se reiteran los temas que hemos visto como marco de las discusiones en torno a la ciudadanía empresarial: los procesos de globalización han cambiado las reglas del juego, pues en este contexto los gobiernos y las agencias gubernamentales ya no son los únicos que se ocupan de mantener un entorno de regulaciones que permitan atender las necesidades del bien público, mientras las empresas se ocupan de perseguir únicamente sus fines económicos, e intervienen en la actividad política a través del

cabildo y promueven el bienestar colectivo con estrategias de filantropía. No, ahora se ha desdibujado la clara separación entre las competencias de la esfera pública y la privada, pues el sistema de Estados nacionales ha fallado en su capacidad de gestionar el bien público, porque no ha sido capaz de regular adecuadamente los mercados –p.ej., los mercados financieros–, no ha podido enfrentar problemas internacionales de tipo social o medioambiental –p.ej., la desnutrición o la deforestación–, o la provisión de bienes relacionados con los derechos ciudadanos, con lo cual se pone a prueba su capacidad de gestionar el bien público.

En este contexto las empresas y otros actores de la sociedad civil han tenido que subir a la palestra, para llenar estos vacíos en la gobernanza, o enfrentar los asuntos de preocupación pública. Ahora las empresas “contribuyen a la salud pública, la educación, la seguridad social, la protección de los derechos humanos, o se involucran en iniciativas de auto regulación para cubrir los huecos en el ordenamiento legal, o para promover la paz y la estabilidad sociales” (Scherer et al., 2014, p. 148). Esta intervención de las empresas en la gestión del bien público es lo que las convierte en actores políticos, y las implicaciones de tal actuación para la democracia y la consecución de ese bien común hacen urgente la reflexión para proponer una nueva teoría de la firma para un mundo globalizado (cfr. Scherer et al, 2014, p. 148).

Este recorrido histórico que hemos realizado desde el resurgimiento de la noción de ciudadanía empresarial hasta la llamada a proponer una teoría política de la empresa, presenta varios temas reiterados: en primer lugar, que la realidad del mundo globalizado, con las ventajas que trajo la globalización para los negocios, nos exige un replanteamiento del papel que juegan las empresas en la sociedad. Ya no son suficientes las reflexiones que señalan que las responsabilidades de las empresas se reducen a la maximización de los beneficios para sus inversionistas, o que basta que estas se involucren en actividades filantrópicas para devolver a la sociedad algo de lo que de ella han recibido, pues el impacto de sus operaciones en la vida de las comunidades en las

que se asientan les exige responder de los efectos sociales y medioambientales de dichas operaciones, ante todos los que se ven afectados por ellos. Por todo lo anterior, las empresas han de cuidar las relaciones con sus grupos de interés, tanto por las razones morales que hemos señalado antes, como por razones estratégicas, para mantener una buena reputación que les permita seguir contando con la licencia para operar, o incluso mejorar su desempeño financiero. Además, deben ser conscientes de que una manera efectiva de atender los reclamos de sus grupos de interés y mantener una buena reputación es formar parte de iniciativas multistakeholder, para regular su conducta de acuerdo con estándares establecidos por las distintas partes interesadas.

Responsabilizarse de los impactos de sus operaciones significa también adoptar ciertas prácticas para gestionarlos, de manera que se minimicen los negativos y se maximicen los positivos.

Por otra parte, el nuevo papel que corresponde a las empresas también significa que estas deben implicarse en la solución de grandes problemas sociales, por el poder que detentan en la sociedad, y porque el Estado ya no alcanza a atenderlas, o porque van más allá de las fronteras de los estados nacionales: tales problemas serían la pobreza, la degradación medioambiental, la desigualdad o incluso el terrorismo. Justamente la asunción por parte de las empresas de lo que se espera de ellas en el mundo globalizado es lo que se quiere expresar en la noción de ciudadanía empresarial. En esto hay un acuerdo para quienes la promueven, e incluso señalan que es un concepto superior a la responsabilidad social. Sin embargo, hay variaciones en cuanto al marco conceptual para fundamentar este nuevo uso de la terminología. Se trata de un debate en que se discute la distinción de la ciudadanía empresarial respecto de la responsabilidad social empresarial, así como la pertinencia de usar esa noción que tiene connotaciones políticas para hablar del desempeño de las empresas en la sociedad.

Para algunos autores esta es una metáfora útil, la de hablar de empresas ciudadanas o ciudadanía empresarial, para señalar todos los comportamientos que hemos indicado

previamente. Para otros autores esto es inaceptable, pero una tercera opción es la llamada a la consideración política de la firma, es decir, la consideración de las empresas como agentes políticos. Un tema al que apenas se alude es el del papel de las empresas pequeñas y medianas, tanto como actores sociales destacados en las comunidades por su propia actividad diaria, por sus operaciones cotidianas, lo mismo que como parte de la cadena de valor de las grandes empresas transnacionales o nacionales. ¿Pueden ser ciudadanas de la misma manera que las grandes empresas? Dar respuesta a esta pregunta es una tarea que desarrollaremos más adelante en este trabajo, pero a continuación nos centraremos en discernir tres temas a los que la discusión académica no ha dado una solución definitiva: se trata, en primer lugar, de saber si es posible hablar con propiedad de la responsabilidad de las empresas, porque de la solución que demos a esta pregunta dependerá la respuesta que demos al cuestionamiento de si es lícito que hablemos de ciudadanía empresarial, es decir, que las empresas pueden ser consideradas ciudadanas, y, finalmente, cuál es la distinción entre responsabilidad y ciudadanía empresarial. Los dos siguientes capítulos de este trabajo estarán dedicados a aportar las respuestas a estas cuestiones.

Segunda parte: cuestiones conceptuales

II. ¿Podemos considerar responsables a las empresas?

2.1. La importancia del tema

Aunque la responsabilidad social de la empresa es una noción casi universalmente aceptada en el mundo empresarial y académico (cfr. Blowfield y Murray, 2011, pp. 4-5), no por eso deja de ser también discutida en los dos ámbitos, ya sea porque se considera que la responsabilidad empresarial ha fracasado (Fleming y Jones, 2013; Karnani, 2010), que las estrategias que se han seguido para su implementación han rendido escasos frutos (Utting, 2007), o que requerimos una visión renovada de ella (Visser, 2011, pp. 7-8). La respuesta que demos a la pregunta sobre la posibilidad de atribuir responsabilidad a las empresas es parte de la solución de esa polémica. Ahora bien, en nuestra opinión esta cuestión es de especial importancia también para el estudio de la noción de ciudadanía empresarial, ya que sólo será apropiado hablar de una empresa ciudadana si es posible que podamos predicar atributos de carácter moral a un agente colectivo como es la empresa. También en este sentido, como señalan Wood y Logsdon: “definir la ciudadanía empresarial y la responsabilidad social empresarial es un único debate, no dos” (2008, p. 52).

Por su parte, Patricia Werhane ha señalado que la tarea de pensar la responsabilidad de las empresas pasa por la determinación de la posibilidad y propiedad de considerarlas

como verdaderos agentes morales. Tal cometido no solo debe enfrentarse por “el deleite filosófico de determinar si la empresa es una persona moral en sentido estricto, un colectivo o un mero agregado de acciones individuales”, sino para comprender adecuadamente “quién es responsable de las prácticas empresariales, tanto encomiables como censurables” (Werhane, 1989, p. 2). Pero ello no solo por el interés de encontrar héroes o culpables, sino por la importancia que resolver tal cuestión entraña para comprender el papel de las empresas en la sociedad, sus deberes respecto de esta y los compromisos que podemos pedirles que asuman en relación con sus operaciones. Esta reflexión nos sitúa directamente en el tema de la responsabilidad y de la comprensión de si podemos atribuirle a las empresas, aunque en el núcleo de la cuestión se encuentra el interrogante de si podemos considerar a las empresas como agentes morales responsables. En esta parte del capítulo trataremos de ofrecer pistas para dilucidar el tema.

2.2 ¿Qué entendemos por “responsabilidad”?

La responsabilidad es una palabra que utilizamos constantemente en nuestra vida cotidiana. Se trata de una importante categoría moral con diversos sentidos cuyo significado es importante aclarar para comprender a qué nos referimos cuando hablamos de la responsabilidad social de las empresas. En lo que sigue hablaremos de la responsabilidad tal como la entendemos cuando hablamos de las personas individuales, para considerar después cómo se pueden aplicar los distintos sentidos a las empresas y cuáles son las implicaciones de hacerlo. Seguimos en estas reflexiones a Kenneth E. Goodpaster, quien propuso el principio de la proyección moral como un procedimiento para poder hablar de la responsabilidad de las empresas, a partir de lo que decimos acerca de la responsabilidad individual (cfr. Goodpaster, 1983, pp. 9-14).

Aunque la responsabilidad tiene muchos sentidos, los cuales iremos desglosando en lo que sigue, su núcleo básico, tanto por su origen etimológico como por la manera en que usamos el término en español, se refiere a la “respuesta” que cada persona ha de dar de su conducta cuando es interpelado por alguien que tiene autoridad para llamarla a cuentas: “El sentido básico de esta expresión es el responder, pero en cuanto uno ha de refutar los cargos de los que es acusado; o [...] rendir cuentas’ (Haydon 1978, p. 55). El núcleo de la responsabilidad radica en que ‘yo puedo ser interrogado con la pregunta ‘¿por qué hiciste eso?’ y estoy obligado a dar una respuesta’ (Lucas 1993, p. 5)” (Bovens, 1998, p. 23). No se trata de una respuesta banal o trivial sino de una justificación seria de la propia conducta.

La obligación de rendir cuentas se refiere a acciones que no se agotan en el sujeto, pues no tienen un carácter meramente individual, sino que remiten a una instancia externa, que es la que exige la justificación, la que pide cuentas o acusa y ante quien el interpelado responde, se justifica o rinde cuentas. De este modo, podríamos señalar que la responsabilidad denota una obligación, primeramente jurídica por el origen etimológico de la palabra, de rendir cuentas ante un *forum*, ante un tribunal, es decir ante una instancia pública que se distingue del de la propia conciencia. Los significados de la responsabilidad en español también nos remiten a un deber de tipo ético que se tiene ante otras instancias externas, que pueden ser la familia, la pareja, los amigos, la autoridad, el país, la opinión pública (cfr. Bovens, 1998). Qué es lo que nos obliga a rendir cuentas es algo que dilucidaremos más adelante, pero por ahora nos basta decir que la responsabilidad no es, ni puede entenderse, como un acto solipsista, sino que es un acto intersubjetivo, pues “la responsabilidad no puede plantearse en términos de una hermenéutica privada (...). Sin un ante quién responder, sin alguien que nos exija respuesta, que nos interpele con su reclamación, no hay responsabilidad posible” (Cruz, 1998, pp. 15-16).

A partir de lo que hemos visto previamente, podemos darnos cuenta que estamos frente a una palabra análoga, que “se dice de muchas maneras” según la expresión de Aristóteles. En aras de tratar el tema de una manera más sistemática, podemos organizar los significados de la responsabilidad de acuerdo con la conocida clasificación propuesta originalmente por H. L. A. Hart en su obra *Punishment and Responsibility* (1968), y reelaborada por Bovens (1998), según la cual es posible distinguir el uso de la palabra en referencia a cinco grandes sentidos:

1) Causalidad, cuando la palabra “responsabilidad” significa “haber hecho algo”, en el sentido de haber puesto en práctica la propia capacidad de acción, generando ciertas consecuencias.

2) Capacidad, que alude a las facultades para actuar de manera deliberada y libre, las cuales posibilitan al agente saber lo que hace y hacer lo que quiere, lo cual es un factor determinante para responsabilizarlo de sus acciones, pues no consideramos responsable a quien carece de tales competencias.

3) Tarea, entendida como las funciones o roles que desempeñamos en relación con los demás. Tan importantes son nuestras tareas para determinar nuestra responsabilidad que las llamamos “responsabilidades”, lo mismo que a las obligaciones que se siguen de ellas. Dentro de este espacio semántico, la responsabilidad sería sinónimo de “autoridad” o “ámbito de competencia”, especialmente cuando nos hablamos de las decisiones y determinaciones que hemos de tomar al ejercer los cargos, mientras que al nombrar las obligaciones que se desprenden de ellos la responsabilidad se vuelve sinónimo de “deber” (cfr. Bovens, 1998, p. 25).

4) Rendición de cuentas. Este sentido parece ser el significado central en torno al cual gravitan todos los demás sentidos de la responsabilidad, pues como

señalan Arrieta y de la Cruz, “el núcleo del significado de la responsabilidad radica en la necesidad obligatoria de reparar, satisfacer o responder ante las consecuencias generadas por una acción aceptada libremente; necesidad que presupone, a su vez, la capacidad del sujeto para asumir dicha respuesta” (2008, p. 21).

Si consideramos la rendición de cuentas desde la perspectiva del agente, esta significa responsabilizarse o asumir la responsabilidad sobre las acciones y las consecuencias que estas generan, lo cual puede darse de muchas maneras: explicando los motivos de las propias acciones ante quienes tienen derecho a pedir cuentas; reparando o satisfaciendo por el daño causado a los afectados; asumiendo los costos de una determinada decisión, los cuales pueden ser de diversa índole que van desde lo económico hasta la afectación de la fama del agente, que cuando actúa bien gana en mérito, buen nombre o prestigio, mientras que cuando actúa mal se enfrenta a la culpa, al demérito o al desprestigio.

Pero la rendición de cuentas también puede verse desde la perspectiva de quienes se ven afectados o beneficiados por la acción del agente: desde este punto de vista la responsabilidad abarca la posibilidad de llamar a cuentas al agente, es decir, que podamos exigir a alguien que se responsabilice, o que podamos responsabilizarlo, atribuirle mérito o demérito por sus acciones sus consecuencias, y a esta posibilidad se le llama imputabilidad, que puede darse como hemos visto antes en distintos terrenos, como el ético, el político, el legal (en este sentido también se habla de “responsabilidad penal”) o frente al “tribunal” de la opinión pública. Bovens llama a esta dimensión de la rendición de cuentas la “responsabilidad pasiva” (1998, p. 28), porque depende de la interpelación de los otros, o del juicio que los otros hagan sobre las acciones del agente.

Aunque en la mayoría de los casos la imputabilidad se refiera a la determinación de quién será hecho responsable, y de qué manera por las consecuencias negativas de una acción (cfr. Bovens, 1998, pp. 28-31; Vincent, 2010, p. 18), la imputabilidad también se refiere a la responsabilidad en cuanto al mérito (cfr. Royo Marín, 1964, p. 35).

5) Virtud, cuando expresamos un juicio de valor positivo sobre alguien (cfr. Bovens, 1998, p. 26), o nos referimos a un rasgo habitual del carácter de un agente que hace predecible su conducta, determina su reputación y el buen juicio que nos hacemos acerca de él. Estos últimos son precisamente los rasgos que atribuye Aristóteles a las virtudes (cfr. *EN*, 1106a 14-1107a 26). La cualidad que se opone a este sentido de la responsabilidad, como su vicio contrario, es la irresponsabilidad.

En términos generales, podemos decir que los tres primeros sentidos especifican condiciones o fuentes de la responsabilidad, el cuarto hace referencia a las responsabilidades que se atribuyen o exigen de un agente competente en relación con las consecuencias de sus acciones, mientras que el sentido de la responsabilidad como virtud puede indicar tanto una condición de la responsabilidad como una consecuencia de asumirla. Estos sentidos “guardan un cierto parentesco entre ellos, aunque no pueden ser reducidos a un significado esencial único” (Bovens, 1998, p. 24), y tampoco es posible establecer una distinción tajante entre ellos, pues algunos sentidos están implicados en los otros, de modo que las relaciones que guardan entre ellos admiten múltiples explicaciones, de acuerdo con la perspectiva que se adopte para abordarlos.

Procederemos ahora a analizar los distintos significados de la responsabilidad, haciendo un énfasis especial en la posibilidad de aplicarlos a las empresas, para responder a la pregunta sobre si podemos hablar con propiedad de la responsabilidad de estas.

2.3 La responsabilidad de la empresa vinculada con la causalidad, es decir, en relación con el ejercicio de su poder y las consecuencias de sus acciones

A nuestro entender la responsabilidad como causalidad, es decir, la que está vinculada a la producción de un estado de cosas, o con haber realizado una determinada acción que generó ciertas consecuencias, abarca tres componentes: la capacidad de actuar, en cuanto poder de acción o poder para llevar a cabo las acciones (cfr. Aramayo, 1998, p. 30); el ejercicio efectivo de dicha capacidad (cfr. Jonas, *El principio de responsabilidad*, citado por Aramayo, 1998, p. 30) y las consecuencias que se derivan de la acción realizada por el agente. Este último elemento es de gran trascendencia en el terreno de la responsabilidad, porque las consecuencias introducen la dimensión intersubjetiva de la acción, la convierten en una realidad de “dominio público”, que ya no pertenece solo al agente “sino también a todos aquellos que reclaman responsabilidad por ella” (Cruz, 1998, p. 14). Además, las consecuencias son el elemento determinante del juicio moral que hacemos del agente, el cual se legitima, obtiene prestigio, reconocimiento y elogios cuando estas son buenas, o ve manchada su imagen, recibe reproches o censura y se ve obligado a reparar por ellas cuando son malas. La exigencia de la reparación depende justamente de la gravedad de las consecuencias, incluso al margen de las intenciones del agente, pues el daño por sí mismo exige la reparación desde el punto de vista ético (cfr. Hans Jonas, *El principio de responsabilidad*, citado por Aramayo, 1998, p. 38).

Si queremos hablar de la responsabilidad de las empresas en el sentido causal, considerando los elementos que hemos identificado antes, la tarea previa que se nos impone es “clarificar el ámbito de actuación de cada organización empresarial, establecer con rigor su esfera de poder y conocer la capacidad de influencia de la misma para que la exigencia de responsabilidad comience por plantearse adecuadamente y con garantías de éxito” (Arrieta y de la Cruz, 2005, p. 24). Cumplir esta tarea con rigor evitará que exijamos a las empresas aquello que no les compete, ni tengamos

expectativas excesivas respecto de su desempeño. Las consideraciones anteriores nos invitan a realizar un análisis mesurado del poder, el alcance y los impactos de la acción de las empresas para dilucidar adecuadamente sus responsabilidades.

En un estudio que se ha convertido ya en un clásico sobre el tema, Edwin M. Epstein señala que para comprender mejor las dimensiones del poder empresarial hay que distinguir seis esferas a las que este se extiende. Sus consideraciones se referían específicamente al mundo empresarial de Estados Unidos y su influencia en la vida social norteamericana, pero son válidas en prácticamente cualquier país del mundo en el que haya una estructura empresarial medianamente desarrollada. Tales esferas o manifestaciones del poder empresarial son las siguientes:

- *Poder económico* – la habilidad para controlar la naturaleza, calidad, precios y condiciones de la producción y distribución de bienes y recursos escasos.
- *Poder social y cultural* – el impacto de las empresas en dos aspectos de la vida norteamericana:
 - a) el carácter y desempeño de otras instituciones sociales; y
 - b) los valores culturales, las costumbres y los estilos de vida.
- *Poder sobre los individuos* – una vez más, se pueden discernir dos aspectos de este poder:
 - a) el efecto que las empresas tienen sobre las personas, ya sea porque mantienen relaciones directas con ellas (como empleados o inversionistas, por ejemplo), o porque se encuentran sujetas a su influencia en forma más general (como los miembros de una comunidad en la que una empresa opera); y
 - b) el impacto de las empresas sobre el carácter social y la naturaleza del individualismo en la sociedad norteamericana.

- *Poder tecnológico* – el rol de las empresas en la determinación de la dirección, el ritmo y las consecuencias del cambio tecnológico dentro de la sociedad.
- *Poder medioambiental* – el efecto de la actividad empresarial en el entorno físico, tanto en relación con el uso de los recursos naturales como con el desarrollo regional en todos sus ámbitos.
- *Poder político* – la capacidad de las empresas para influir en las decisiones gubernamentales y en las políticas públicas, con la consiguiente afectación del interés público en general, y de otros intereses sociales en particular (Epstein, 1973, pp. 14-15).

Así pues, tendríamos una comprensión incompleta de las empresas si las redujéramos a meros agentes económicos en la sociedad, porque su poder y el impacto que tienen se extienden prácticamente a todas las esferas de la vida social: las empresas tienen una influencia determinante en la formación de nuestros hábitos de consumo, así como en la determinación de los valores vigentes en una sociedad, ya sea porque debido a la influencia e idealización de la actividad empresarial algunos grupos sociales pueden llegar a considerar como especialmente deseables aquellas cualidades reconocidas como manifestaciones de un desempeño excelente en ese ámbito -desde la laboriosidad, la competitividad, la capacidad de asumir riesgos o innovar, hasta la practicidad o la orientación hacia el éxito y las ganancias económicas-, o porque las empresas patrocinan ciertas manifestaciones culturales, como conciertos, programas de televisión o de radio, que también expresan valores determinados y contribuyen a su construcción social, o actividades deportivas, como el fútbol, el béisbol, el básquetbol, que se convierten en referentes ineludibles de una sociedad y marcan definitivamente a sus miembros.

Asimismo, podemos considerar otros ámbitos mencionados por Epstein en los que sin duda se manifiesta el impacto de la actividad empresarial: la calidad del medio ambiente en el entorno en que dicha actividad tiene lugar; el desarrollo de las regiones de los

distintos países, y las diferentes comunidades, según la cantidad y calidad de las empresas afincadas en ellas; la movilidad social y la prosperidad económica, que dependen del tipo de trabajo desarrollado y la remuneración recibida por quienes son empleados en una empresa; el desarrollo tecnológico, cuyos tiempos y sus ritmos dependen en muy buena medida de la actividad, o la inactividad, empresarial.

Finalmente, es importante señalar que respecto del tema de la ciudadanía empresarial no podemos dejar de lado que las empresas también impactan en la vida política, sobre todo por su posible incidencia en la determinación de las políticas públicas y de la normatividad relacionada con sus actividades. Este es un terreno especialmente fértil para los conflictos entre el bien común y el bien particular de las empresas.

Aunque no podemos reducir la actividad empresarial a la esfera económica, tampoco podemos olvidar, como nos recuerda Epstein, que la actividad económica de las empresas es el fundamento, la base sobre la que se asientan las otras cinco esferas a las que se extiende su poder, y las empresas ejercitan o manifiestan su poder en las otras esferas para facilitar el ejercicio de su función o de su actividad económica, o para crear el entorno que les permita desempeñar de manera más efectiva su actividad como agentes económicos. Además, hay que decir que aunque para nuestra comprensión del poder empresarial es de gran utilidad distinguir estas seis esferas, necesitamos añadir el matiz de que en el día a día de la actividad empresarial se verifica una interacción muy estrecha entre ellas: las acciones empresariales que tienen lugar en una de esas esferas tienen repercusiones en las demás, porque cada una de las esferas influye en las otras.

Finalmente, hemos de aclarar que aunque hasta este momento hemos hablado del poder empresarial como una realidad monolítica, la realidad nos presenta que dicho poder manifiesta una gran fragmentación, así como una distribución muy desigual del poder, pues es evidente que unas empresas son más poderosas que otras, además de que no se da una actuación unificada de todas las empresas en la sociedad. También su nivel de actividad, así como la diversidad de su poder, deja en cada caso muy diversas

huellas en la sociedad, o produce consecuencias muy diferentes en el tejido social. Considerando todo lo anterior, Epstein concluye con la reflexión de que “el poder de una firma en particular en cada una de las esferas solo puede ser determinado después del análisis de su situación específica” (1974, p. 32).

De cualquier modo, si hemos dicho previamente que la responsabilidad en sentido causal se atribuye a aquellos agentes que son capaces de actuar y que con la realización o el ejercicio efectivo de esa capacidad generan consecuencias, podemos señalar sin duda que podemos atribuir esta responsabilidad causal a las empresas, una responsabilidad que se extiende a todos los ámbitos a los que alcanza su poder. Por supuesto que como indica Epstein, y como hemos señalado al inicio de estas reflexiones, la determinación del ámbito al que se extiende tal poder no puede hacerse *a priori*, sino que exige un análisis específico en cada caso cuando nos referimos a alguna empresa en particular, podemos decir en términos generales que por la capacidad que tienen las empresas para generar consecuencias e impactar los ámbitos social, cultural, individual, tecnológico, medioambiental y político, además del económico, es por lo que podemos exigir responsabilidad de las empresas en todos esos ámbitos, justamente en la medida en que el despliegue de su poder en las diversas esferas genere impactos en la sociedad.

Este sería el momento de considerar qué ha implicado el proceso de globalización para la responsabilidad de las empresas en el sentido que estamos estudiando. Pero en este camino no es necesario reiterar lo que ya habíamos considerado antes, en el primer capítulo, al revisar el estado de la cuestión de la ciudadanía empresarial, en donde señalamos una y otra vez que el contexto de la globalización es el que motivó el resurgimiento de la noción de ciudadanía empresarial para indicar la responsabilidad de las empresas en el entorno global. Más bien ahora podríamos añadir algunas reflexiones sobre las implicaciones de la globalización en la responsabilidad causal, pero estas

reflexiones las retomaremos más adelante, cuando hablemos de la responsabilidad como virtud.

2.4 La responsabilidad de la empresa en cuanto a la capacidad, o sobre la posibilidad de considerar a las empresas como agentes morales responsables

Cuando hablamos de agentes individuales la responsabilidad entendida en relación con la capacidad hace referencia a las facultades que posibilitan una acción libre y deliberada por parte del agente, las que le permiten saber lo que hace y hacer lo que quiere. Este sentido completa al anterior, pues ya habíamos dicho que para que alguien pueda ser considerado responsable desde un punto de vista causal debe tener el poder de actuar, ejercerlo y generar consecuencias. También señalamos la importancia de estas últimas para determinar la responsabilidad, incluso cuando falta la intención del agente: “las consecuencias de un acto, aun cuando puedan tener un carácter fortuito e inintencionado, siempre generan una u otra clase de responsabilidad, ya sea de índole moral, política o jurídico-penal, habida cuenta de que alguien debe responder del daño causado” (Aramayo, 1998, p. 34). Sin embargo, una añeja tradición filosófica, que arranca desde Aristóteles, ha señalado que solo podemos considerar propiamente responsables a aquellos agentes que son capaces de ejercer sus acciones a partir de una decisión libre, pues de esa manera “distinguimos entre lo que nos pasa y lo que hacemos, entre los sucesos y la acción. Bajo esta perspectiva, somos responsables, en definitiva de lo que está en nuestro poder hacer a partir de lo que hay” (Roldán, 1998, p. 55).

Ahora bien, ¿qué significa que un agente actúa libremente, que es responsable en cuanto a la capacidad de actuar deliberadamente? Para responder a esta pregunta tomaremos como guía el análisis de Aristóteles sobre la acción voluntaria, que

constituye el punto de partida de la tradición filosófica a la que nos referimos antes, y ha dado siempre mucha luz sobre el tema que estamos discutiendo (cfr. Arrieta y de la Cruz, 2008, p. 26). La presentación detallada de dicho análisis excede lo que podemos abarcar en este estudio, de modo que nos bastará con enunciarlo de manera sintética para conseguir los objetivos que perseguimos en este apartado.

Asumiendo lo tratado por Aristóteles en la *Ética nicomáquea* podríamos señalar, a manera de síntesis, que la acción responsable es aquella que es voluntaria, es decir, la que el agente origina a partir de su propia capacidad de actuar, con conocimiento de las circunstancias más importantes en las que se arraiga su acción; asimismo la acción responsable es aquella que procede de la elección, es decir, de una decisión que tiene como base un proceso reflexivo que le permite al agente determinar cuáles son los medios más eficaces que tiene a la mano y con los que cuenta para obtener el fin que se ha propuesto, de manera que ajusta su conducta a la guía de dicho razonamiento.

La acción libre y responsable sería, por tanto, el fruto de un deseo deliberado de aquello que está a nuestro alcance según los medios con los que contamos. Justamente porque el agente actúa de manera deliberada y voluntaria, puede ser considerado responsable, digno de aprecio y elogio moral o de censura y condena (cfr. *EN*, 1109b-1113b). Como puede verse, esta concepción de la responsabilidad pone especial énfasis en las facultades humanas de conocimiento y elección como fuente de dichas acciones, de manera que se establece un vínculo esencial entre la responsabilidad y el ejercicio de tales facultades. De aquí se sigue el criterio de que no podemos considerar a nadie responsable a menos de que actúe haciendo lo que quiere y sabiendo lo que hace (Cfr. Vincent, 2011, p. 18).

¿Podemos atribuir a las empresas la responsabilidad de los agentes que actúan de una manera deliberada y libre? Tanto el lenguaje ordinario como el lenguaje académico lo hacen. Por ejemplo, Arrieta y de la Cruz, consideran que el proceso de actuación de las

empresas es análogo al proceso de actuación de los agentes individuales, y asumen el mismo análisis que presenta Aristóteles para comprender la acción deliberada aplicándolo a las empresas: “las organizaciones son responsables cuando:

- Tienen capacidad o poder para actuar.
- Ejercen el poder por sí mismas y conocen las circunstancias concretas de la acción.
- Eligen llevar a cabo la acción de manera deliberada y consciente.
- Producen consecuencias como resultado de la acción ejercida” (2005, p. 33).

El lenguaje que utilizan estas autoras para hablar de la responsabilidad social de las empresas presupone la comprensión de estas como entidades inteligentes, las cuales son capaces de asumir las consecuencias de sus actos, así como de elegir a partir de razones qué estrategias e instrumentos de la acción responsable implementarán. Las autoras señalan además que tales razones determinan también el modelo mismo de empresa por el que se opta (cfr. Arrieta y de la Cruz, 2005, pp. 13; 14; 84).

Sin embargo, la atribución de la responsabilidad a las empresas es un asunto muy discutido desde hace bastantes años en la literatura académica. Para muchos autores este sentido de la responsabilidad constituye la piedra de toque del tema de la responsabilidad empresarial, pues consideran que solo si se puede decir con propiedad, y no de una manera meramente metafórica, que las empresas son agentes capaces de una acción deliberada, y por tanto agentes morales, se justificará que se les atribuya responsabilidad; de no ser así, habría que decir que las empresas no son responsables de nada de lo que hacen (cfr. Moore, 1997; Velasquez, 1983 y 2003). Este tema es de gran trascendencia, ya que, como ha señalado muy acertadamente Danley, en la respuesta que demos a la pregunta inicial sobre la posibilidad de considerar a las empresas como agentes responsables están implicados al menos tres temas de gran importancia: en primer lugar, la licitud de atribuir predicados morales en general a las empresas, como los derechos o las obligaciones; en segundo término, la posibilidad de atribuir la

condición de agentes a los colectivos, pues nuestro tema se enmarca en la problemática más amplia de la naturaleza de la agencia y la acción grupal; y, en tercer lugar, la discusión acerca de la personalidad moral de la empresa, pues ello viene aparejado con la condición de agente moral (2002, pp. 243-244).

Ampliando un poco más nuestra mirada, podemos decir que en este tema está implicada también nuestra comprensión tanto de la naturaleza misma de la empresa, es decir, qué es y cuáles son las finalidades de su actuación, así como de su lugar en la vida social. No incluir a las empresas en nuestras consideraciones morales, porque no las podemos considerar como agentes responsables, nos llevaría a no comprender la realidad de las relaciones y acciones que tienen lugar en nuestra “sociedad asimétrica”, en la que las empresas en particular, y las organizaciones en general, son agentes dominantes frente a los agentes individuales (cfr. Bovens, 1998, p. 19), de modo que sustraer a las organizaciones y a las empresas del ámbito de la responsabilidad sería tanto como señalar que sus acciones no están sujetas a otros límites que el alcance de su poder:

habría motivos para valorar muy críticamente las posiciones de quienes defienden la necesidad de desactivar la responsabilidad en la esfera de lo colectivo: con tal propuesta, bien podría decirse que lo que en realidad están defendiendo es un cierto retorno al estado de naturaleza en la vida social (Cruz, 1999, p. 14).

Pero también podemos señalar la importancia de dilucidar esta cuestión vistas las cosas desde una consideración menos negativa: nuestra correcta comprensión de la agencia grupal, así como de la responsabilidad empresarial, puede “llevarnos a reconceptualizar algunos de los contornos del mundo social, tanto desde una perspectiva positiva como desde una perspectiva normativa” (List y Pettit, 2011, p. vii). Esta tarea es especialmente importante cuando estamos considerando la posibilidad de atribuir a las

empresas predicados relacionados con la responsabilidad y la ciudadanía (cfr. Velasquez, 2003, p. 535).

La discusión en torno a la posibilidad de considerar a las empresas como agentes morales responsables es añeja, y en ella han participado autores destacados como Joel Feinberg (1968), John Ladd (1970), Peter French (1978), Thomas Donaldson (1982), Manuel Velasquez (1983, 2003) Patricia Werhane (1985 y Warhane y Freeman, 2003), y más recientemente Christian List y Philip Pettit (2011). Nosotros revisaremos la solución que plantean estos últimos autores, porque a nuestro parecer es la propuesta más completa y la que mejor puede enfrentar las objeciones contrarias a la posibilidad de considerar a las empresas como agentes morales. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que en este tema el pionero fue Peter French, quien ha dedicado buena parte de su producción filosófica a esta cuestión (cfr. Moore, 1999, pp. 331-332; Danley, 2002, p. 244), con la mira puesta en incluir a las empresas como miembros de pleno derecho de la “comunidad moral” (French, 1979, p. 207).

En la discusión acerca de la responsabilidad colectiva, es decir, la atribución de responsabilidad moral a grupos enteros, la postura dominante es el individualismo metodológico, cuyos representantes sostienen que las acciones no pueden predicadas de los grupos sino que deben ser atribuidas específicamente a los individuos que los componen, porque solo ellos son capaces de una actuación en sentido causal y en sentido intencional. El origen de esta doctrina puede trazarse hasta Max Weber (Smiley, 2011), pero con Popper y Hayek adquirió carácter de ortodoxia como un concepto explicativo básico para comprender los fenómenos sociales (List y Pettit, 2011, p. 3). Esta será la teoría a la que habrá que responder si queremos resolver la cuestión de la licitud de considerar a las empresas como agentes morales responsables (cfr. Danley, 2002, p. 244).

Ahora bien, podemos encontrar las siguientes variantes del individualismo metodológico: también se oponen a la consideración de las empresas como agentes morales responsables quienes las reducen a entidades ficticias, por su origen legal (cfr. French, 1979, p. 208; Velasquez, 1983), lo cual implicaría que no son otra cosa que un conjunto de contratos, establecidos para coordinar la actividad de quienes en ellas trabajan, para obtener de manera eficaz los fines de la firma (cfr. Werhane y Freeman, 2003, p. 518; List y Pettit, 2011, p. 4). También niegan a las empresas la condición de agentes morales responsables los que consideran que solo las personas naturales, de carne y hueso, son capaces de acciones intencionales (cfr. Velasquez 1983; 2003). Finalmente, una objeción especialmente significativa contra la atribución de responsabilidad y predicados morales a las empresas podemos encontrarla en la postura de expuesta por John Ladd, según la cual las empresas, como organizaciones formales que son, con una estructura que las determina a alcanzar ciertas metas específicas, no tienen la posibilidad de asumir consideraciones morales en su toma de decisiones en cuanto organizaciones, pues están dirigidas a la eficacia, mientras que las consideraciones morales serían propias más bien de los individuos que la constituyen, pero aplicables solo en su vida personal (cfr. Ladd, 1970, pp. 497-500). Para poder superar estas dificultades vamos a revisar ahora la propuesta de List y Pettit (2011)⁴

En *Group Agency*, publicado en 2011, Christian List y Philip Pettit, ofrecen una teoría realista de la agencia grupal, aplicable a las empresas, los Estados, las organizaciones no gubernamentales, las iglesias, los sindicatos, etcétera. Se trata de una teoría realista porque pretende demostrar que hablar de los grupos como agentes racionales autónomos no es solo una manera de expresarnos, sino que describe una realidad que se verifica día a día en el mundo social, el cual quedaría incomprendido para las ciencias sociales si negamos la existencia de tales agentes (List y Pettit, 2011, p. 6), mientras que

⁴ En la exposición que sigue, haremos también referencia a un trabajo de Philip Pettit anterior a *Group Agency*, “Responsibility Incorporated” (2007), porque en él Pettit presenta de una manera más sucinta la discusión que vamos a reseñar.

reconocer “a una entidad colectiva como agente” nos permite “interactuar con ella, criticarla y presentarle exigencias, de una manera que no sería posible frente a un sistema que no es un agente” (List y Pettit, 2011, p. 5).

Los autores proponen considerar a los grupos desde la perspectiva intencional de los sistemas de Dennett, es decir, que reconozcamos el beneficio de atribuir estados intencionales –como deseos, decisiones, intenciones, etcétera- a los grupos, ya que de ese modo podemos comprenderlos mejor y predecir sus acciones. De esta manera evitaremos los errores reduccionistas de asumir ante los agentes grupales una perspectiva meramente física, la cual los considera de manera mecánica –como quienes piensan que las empresas solo son máquinas para hacer dinero-. Además la perspectiva intencional permite también asumir la perspectiva de diseño, que nos da la oportunidad de no solo anticipar, sino prevenir las acciones de los grupos, precisamente a través de la determinación de las estructuras o del establecimiento de las políticas y reglas que gobiernan su desempeño (List y Pettit, 2011, p. 13). De este modo, en el caso de los grupos, en general, y de las empresas en particular, sabemos “qué botones debemos pulsar” para conseguir de ellos un desempeño y unas interacciones más fructíferas para la sociedad (List y Pettit, 2011, p. 12).

La postura que los autores defienden es contraria a las posturas que ellos denominan “eliminativistas”, es decir, las que consideran que nuestro lenguaje intencional acerca de los agentes grupales es en realidad o una metáfora o un error conceptual (cfr. Velasquez, 2003), y también a aquellas otras posturas que proponen un realismo debilitado y redundante, que aunque reconoce la realidad de los agentes grupales, acaba reduciendo la agencia grupal a un modo de hablar acerca de la actividad de sus miembros individuales (cfr. Werhane y Freeman, 2003). En cambio, su teoría realista no redundante de la agencia grupal es una teoría que reconoce la realidad y la autonomía de los agentes grupales (List y Pettit, 2011, p. 7), sin necesidad de recurrir a fuerzas psicológicas misteriosas (List y Pettit, 2011, p. 6), o a las entidades fantasmagóricas de

las que hablaba Velasquez en su crítica a la posibilidad de entender a las empresas como agentes morales responsables (2003). Más bien tal teoría plantea que la coordinación que se da entre los agentes individuales en una agrupación es el origen de los agentes grupales, y que esos mismos esquemas de coordinación nos permiten indicar que la acción grupal es hasta cierto punto autónoma respecto de las acciones de los miembros individuales, de modo que no puede reducirse a la mera suma de las acciones e interacciones de ellos (List y Pettit, 2011, p. 10). De esta manera, la teoría que List y Pettit proponen es respetuosa de los requerimientos del individualismo metodológico, pues finalmente las acciones de los miembros de los grupos están en el origen de las acciones grupales, pero ello no es óbice sino fundamento de la realidad de la acción grupal.

La atribución de la responsabilidad moral a los agentes grupales es legítima si podemos determinar que su acción cumple los siguientes requisitos:

Relevancia normativa – El agente enfrenta una decisión con relevancia normativa, que involucra la posibilidad de hacer algo bueno o malo, correcto o incorrecto.

Capacidad de juicio – El agente tiene la comprensión y el acceso a la evidencia que se requieren para ser capaz de hacer juicios normativos acerca de las opciones.

Control adecuado– El agente tiene el control requerido para elegir entre distintas opciones (List y Pettit, 2011, p. 155).

La primera condición está vinculada con determinar si los grupos pueden ser agentes autónomos, pues de ello depende la posibilidad de enfrentar decisiones de relevancia. Lo anterior exige demostrar que, en primer lugar, que los grupos son efectivamente agentes, es decir, que actúan de acuerdo con “un patrón sólido de racionalidad actitudinal y de comportamiento”, lo cual reflejaría la capacidad del sistema de “formar deseos orientados hacia la acción sobre cómo debería ser su entorno, así como creencias orientadas hacia la acción sobre cómo es el entorno y de que si actúa en un cierto sentido tales deseos podrán ser satisfechos de acuerdo con tales creencias”

(Pettit, 2007, p. 178). Ese es el modo de actuación de los agentes individuales, y Pettit señala que los grupos pueden cumplir estas exigencias cuando sus miembros actúan de manera coordinada, con una intención compartida, garantizando entre todos que se den las condiciones para una acción unificada.

Las estructuras organizacionales que asignan los roles a los miembros de un grupo para “la generación de un cuerpo de deseos y creencias aptos para la acción y el desempeño de las acciones requeridas” (Pettit, 2007, p. 179), pueden ser muy variadas: desde la toma de decisión a partir de que la mayoría vote por la implementación de cierta propuesta, hasta la “distribución de las tareas de la formación de actitudes y la planeación de la acción entre diferentes subgrupos (dentro del agente grupal) o individuos, quizá con una revisión periódica de la asamblea en pleno” (Pettit, 2007, p. 179).

Pettit compara el establecimiento de metas, roles y mecanismos para la toma de decisiones dentro del grupo con lo que ocurre con cualquier agente capaz de una vida mental, lo cual nos conecta con lo que planteábamos al inicio de este apartado: podemos considerar a los grupos como capaces de elección y decisión como el agente que analiza Aristóteles, porque los grupos tienen también la facultad de saber y decidir, son capaces de saber lo que hacen y hacer lo que quieren, son capaces, en fin, de “deseos deliberados” o “deliberación deseante”. Para List y Pettit la existencia de las estructuras de toma de decisión en los grupos permiten atribuirles con toda propiedad la capacidad de actuar en el entorno, de acuerdo con sus deseos y creencias (cfr. List y Pettit, 2011, pp. 31-41), es decir, que sean verdaderos agentes, lo cual ya había sido propuesto tanto por French (1978) como por Warhane y Freeman (2003) para las empresas.

Ahora habría que considerar si se puede hablar de autonomía en el caso de los agentes grupales, es decir, si los agentes tienen una actividad “diferente”, “independiente”,

propia de ellos, distinta de las actividades que dentro de tales grupos realizan los miembros individuales que los conforman. Werhane y Freeman (2003) respondieron a esta cuestión en forma negativa, para no comprometer la centralidad de los agentes individuales que componen las empresas. Sin embargo, List y Pettit indican que los grupos deben calificar como agentes autónomos, es decir, capaces de una actividad que pudiera distinguirse de la actividad de sus miembros, pues de otra forma no podrían ser calificados siquiera como agentes, pues la preferencias y deseos de los agentes grupales no pueden reducirse al conjunto de preferencias y deseos de los miembros. Velasquez (2003) señalaba que se incurre en la falacia de la división cuando queremos atribuir a la empresa aquellas acciones, o intenciones, que no podemos atribuir a los miembros en particular, pero List y Pettit consideran que la lógica exige atribuir las acciones a los grupos, y que la acción cooperativa debe darse con un margen razonable de autonomía, si no queremos incurrir en los así llamados “dilemas discursivos” o “paradojas doctrinales” (cfr. List y Pettit, 2011, pp. 43-47; Pettit, 2007, p. 181), las cuales implican la posibilidad de una acción colectiva derivada de una decisión mayoritaria que no es congruente con las metas compartidas del grupo.

Ahora bien, un grupo que actúe de manera inconsistente con sus propias metas es un grupo que no puede subsistir, es decir, es un grupo que no es grupo, porque su acción coordinada sería acción descoordinada. Para superar esta inconsistencia (cfr. List y Pettit, 2011, pp. 51-58), es necesario establecer estructuras de decisión que permitan evitarlas: “la única solución para los miembros del grupo será adoptar una práctica o estructura que les permita asegurarse de que el cuerpo de las actitudes que aceptan o llevan a la práctica a nombre del grupo es internamente consistente” (Pettit, 2007, p. 182), aunque pudiera llegar a ser contrapuesta a las opiniones de los miembros que componen el grupo. El establecimiento de tal práctica o política da origen a un “centro actitudinal y a un agente distinto” (Pettit, 2007, p. 183) de la totalidad de los miembros, sus actitudes, creencias, preferencias y decisiones, porque garantiza que la toma de

decisiones y las políticas que se implementen eviten los dilemas discursivos y garanticen la acción coordinada del grupo.

Estas políticas o procedimientos son precisamente el origen de la autonomía del grupo respecto de sus miembros: “por el hecho de que en uno o más asuntos el juicio del grupo tendrá que ser funcionalmente independiente de los correspondientes juicios de sus miembros, (...) las actitudes intencionales que posee como un todo se unifican de una manera más destacada precisamente porque son las actitudes de un grupo” (Pettit, 2007, p. 184). Pettit señala que esta autonomía puede ser “sorprendente, pero no misteriosa” (Pettit, 2007, p. 184), porque en última instancia depende de las mismas acciones de los miembros del grupo que han determinado, a través de las políticas y las estructuras establecidas que constituyen al grupo, que las decisiones de este no dependan de o no se den solo en función de las decisiones, actitudes o deseos de los miembros que lo constituyen. Las acciones grupales surgen de las acciones de los individuos que conforman a los grupos, pero algunas de esas acciones son autónomas respecto de los miembros, porque si un grupo es un verdadero agente, debe ser un agente autónomo, en el sentido que venimos explicando.

Ahora hay que revisar la segunda condición que establece Pettit para considerar a los grupos como agentes responsables, y para que esta se cumpla “la cuestión crucial es si el agente grupal es capaz de entender juicios de valor acerca de las opciones, porque si es así, entonces se seguirá necesariamente que existen ciertas circunstancias en las cuales este tendrá acceso a la evidencia acerca del valor relativo de las opciones que enfrenta” (Pettit, 2007, p. 185). Según Pettit los grupos, tienen una “capacidad remota” para hacer juicios valorativos sobre las acciones que van a realizar, y determinar su bondad o malicia; es remota porque depende en mayor medida de los miembros que la capacidad de agencia autónoma que tratamos previamente, porque ellos determinan si los juicios de valor han de presentarse como elementos relevantes en los procesos de toma de decisión del grupo de acuerdo con su estructura y sus políticas, pues los miembros

cuentan con la capacidad innegable de hacer juicios valorativos, y pueden añadir este aspecto a los planes que proponen al grupo para realizar sus metas: tales miembros “serán capaces de presentar proposiciones valorativas relacionadas con la acción para la consideración del grupo y tomar parte en la decisión sobre ellas”, lo cual lleva consigo, como consecuencia, justamente “que los agentes grupales son capaces de formar juicios de valor acerca de las opciones que enfrentan” (Pettit, 2007, p. 187).

La discusión de si los grupos pueden asumir consideraciones valorativas, o moverse por consideraciones morales, en su toma de decisiones había sido planteado años atrás por Thomas Donaldson, quien señalaba que la capacidad de ser agente moral por parte de una empresa no implicaba solamente que las consideraciones morales quedaran incluidas en las deliberaciones del grupo, sino que la empresa debía tener la capacidad de transformar sus propias políticas y estructuras para garantizar que tales consideraciones morales fueran incluidas como parámetros necesarios y no optativos en los procesos de deliberación (Donaldson, 1982, p. 32). Y si tal cosa no sucede “los miembros tendrán siempre la posibilidad de cambiar la estructura [de toma de decisiones] e introducir los juicios evaluativos”, pero “si existiera una limitación estructural esto puede dificultar [que sea posible hacer tales juicios] y reforzar el hecho de que el ejercicio de la habilidad evaluativa se mantenga solamente como una posibilidad remota” (Pettit, 2007, p. 187).

De esta manera llegamos a una verdad muy seria respecto de la responsabilidad moral de los grupos: estos no pueden ejercerla a menos que tengan incluidas en sus políticas, estructuras y procesos de toma de decisiones las condiciones para hacer juicios morales sobre sus acciones. Solo pueden ser responsables si quieren serlo, si sus miembros determinan que lo sean. En otras palabras, la responsabilidad no puede ser una realidad en las empresas o en los grupos si no está institucionalizada.

Sin embargo, esta consideración no preocupa mucho a Pettit, porque piensa que serán raras las instituciones que pudieran llegar a declarar explícitamente que en sus procesos de toma de decisión dejarán de lado todas las consideraciones morales, remitiéndose solo a criterios de eficacia o efectividad técnica, o que abiertamente las prohibirían en sus procesos deliberativos. Una segunda consideración, expresada en forma de pregunta, nos hace ver que algo así no debería ocurrir, si la sociedad se mantiene vigilante:

¿por qué habríamos de permitir la formación de un grupo de individuos que por sus mismas estructuras y políticas organizacionales se priva a sí mismo de tener la capacidad de evaluar sus opciones, asegurándose así de que no será capaz de ser considerado responsable de lo que elige? (Pettit, 2007, p. 187).

Una de las consecuencias de esta concepción es que “debemos proponer que la sociedad debe regular a los agentes grupales” para asegurar que cumplan esta segunda condición para la responsabilidad, es decir, “a los grupos que quieran obtener un reconocimiento social la ley debe exigirles que implementen de manera efectiva procedimientos mediante los cuales hagan las debidas consideraciones valorativas y formen colectivamente juicios que los avalen” (List y Pettit, 2011, p. 159). La consideración de los grupos y las empresas como agentes responsables nos hace cobrar conciencia de que la institucionalización de la responsabilidad no debe ser un asunto discrecional dejado al mero arbitrio de tales grupos, sino que debe ser una exigencia de la sociedad.

Una vez resuelto que los grupos son agentes autónomos capaces de hacer juicios morales sobre sus acciones, queda por ver si cumplen la tercera condición para la atribución de la responsabilidad, a saber, si los grupos en cuanto tales son capaces de controlar sus acciones, es decir, de actuar conforme a los juicios que han realizado. Pettit considera que en este caso las exigencias del individualismo metodológico son más arduas de cumplir, puesto que parece que solo los miembros individuales son

capaces del control de las propias acciones a partir de los juicios realizados, porque cualquier cosa que realiza un grupo es llevado a cabo por sus miembros individuales a nombre del grupo. Esta objeción la había planteado Velasquez (1983), pero List y Pettit subrayan que se trata de una objeción de honda raigambre filosófica y teológica, cuyo origen puede trazarse hasta la Edad Media, a las *Decretales* de Inocencio IV, en las que este papa sostenía que una *universitas* o agente grupal no puede ser excomulgado, porque es una persona ficticia y no una persona real, incapaz de actuar por sí misma. Tomás de Aquino se hizo eco de Inocencio IV al sostener que no podemos atribuir la responsabilidad a los grupos por sus acciones, ya que “algo que es hecho por un agente grupal normalmente es hecho solamente por sus miembros de manera que la falta reside en ellos” (List y Pettit, 2011, p. 160).

El problema radicaría en que es lógicamente inaceptable que una acción que es realizada libremente por un agente (el individuo), sea al mismo tiempo y en el mismo sentido realizado por otro agente (el grupo). List y Pettit indican que este problema podría resolverse recurriendo a una explicación que dé cuenta de la posibilidad de una “actividad causal de múltiples niveles” (List y Pettit, 2011, p. 161), es decir, que la contribución de los individuos en la acción del grupo se diera en un nivel causal diferente a la contribución del grupo mismo.

En el caso de los agentes grupales podemos decir que ocurre lo siguiente: la acción intencional de un miembro en particular guarda con la acción intencional del grupo una relación semejante a la que se presenta entre la “causa que implementa” y la “causa que programa” las acciones (List y Pettit, 2011, p. 162; Pettit, 2007, p. 191), pues el grupo establece las condiciones para que algunos individuos que lo componen deban realizar determinadas acciones en nombre del grupo (cfr. List y Pettit, 2011, p. 163).

Esta forma de entender la relación entre las acciones intencionales de un agente grupal y las de sus miembros también nos permite comprender cómo podemos atribuir a cada uno la responsabilidad moral:

El agente grupal es apto para ser considerado responsable por asegurar que uno o más de sus miembros se desempeñará de una manera relevante. Al mismo tiempo, los miembros del grupo que llevan a cabo las acciones específicas no son absueltos de su propia responsabilidad (...), porque finalmente son ellos quienes realizan efectivamente la acción (...) y podrían haberse negado a jugar el papel que se les asignó y no lo hicieron. El agente grupal como un todo tiene la responsabilidad como fuente de la acción, como el “planificador” de su origen (List y Pettit, 2011, p. 163).

Aunque gracias a esta concepción de la agencia grupal, los grupos y sus miembros individuales son susceptibles de ser considerados moralmente responsables de sus acciones, ahora la pregunta que habrá que resolver es la que ya había sido planteada por Velasquez (1983, 2003): ¿para qué sirve atribuir responsabilidad moral no solo a los miembros de los grupos, sino a los grupos mismos? ¿No será esta atribución “innecesaria o redundante, o incluso contraproducente”? (List y Pettit, 2011, p. 163).

Para Velasquez la atribución de la responsabilidad a las empresas lleva consigo el riesgo de convertirse en una coartada que permita la impunidad de algunos de sus miembros respecto a ciertas acciones que claramente ellos han puesto por obra, o como una vía para criminalizar incluso a los miembros inocentes por las acciones criminales que realizaron otros miembros de una empresa determinada (1983, 2003).

Para responder esta pregunta es necesario distinguir tres posibles formas de responsabilidad que pueden tener los individuos respecto de los grupos de los que forman parte: “como autores del diseño y la estructura organizacional del grupo, como miembros o como quienes llevan a cabo las acciones del grupo” (List y Pettit, 2011, p. 164). La responsabilidad de quienes diseñan la estructura del grupo no es relevante para nuestra discusión ahora, porque la decisión de llevar a cabo aquello que le permite su propia estructura es responsabilidad del grupo; asimismo, los niveles de

responsabilidad que tienen los miembros de un grupo dependen en buena medida de los “roles que desempeñan dentro de él” (List y Pettit, 2011, p. 164), lo cual resuelve en este caso la controversia respecto de la responsabilidad de los miembros en cuanto tales. Sin embargo, habrá que detenernos en el caso de la responsabilidad que se sigue por ser ejecutores de los planes del grupo.

¿Qué pasaría con la responsabilidad que queremos atribuir al grupo si hemos identificado de manera clara a los responsables de una determinada acción reprobable y a ellos podemos exigirles que rindan cuentas? ¿Sería irrelevante, redundante o contraproducente que en ese caso se exija responsabilidad también al grupo? No, según List y Pettit, porque si los grupos cumplen con las condiciones para ser considerados responsables, no hacerlo sería en la práctica una forma de “ignorar ese hecho” (List y Pettit, 2011, p. 165) o dejar pasar acciones que exigen que alguien se responsabilice de ellas (List y Pettit, 2011, p. 166). Además, ignorar la responsabilidad de los grupos podría convertirse en un incentivo perverso para que las personas, consciente o inconscientemente, se aprovecharan de ese “vacío de responsabilidad” para formar grupos cuyas estructuras, procedimientos y políticas para la toma de decisión sirvieran de escudo a la irresponsabilidad de sus miembros, que podrían buscar así sus propios intereses de manera impune, mientras lo hicieran dentro del ámbito de la acción grupal (cfr. List y Pettit, 2011, p. 166; Pettit, 2007, p. 196).

En algunos casos, como señalaron en su momento Werhane y Freeman (2003), es difícil identificar de manera precisa al responsable de una acción tomada en el contexto grupal o corporativo, ya sea porque la interacción entre los distintos subgrupos que forman al colectivo es excesivamente complejo, o porque algunos miembros actúan en completa ignorancia respecto de las malas acciones que otros miembros del grupo pueden realizar, y el daño colectivo que causan, o porque algunos no se oponen a las malas acciones del grupo por considerar que no se encuentra en su poder cambiar la situación, o porque actúan forzados o presionados por el ambiente del grupo (Cfr. List

y Pettit, 2011, p. 166). En casos como estos, debe quedarnos siempre un responsable a quien exigir cuentas, que no sería otro que el grupo mismo, por “las decisiones que autoriza y los procedimientos por los cuales se canalizan esas decisiones” (List y Pettit, 2011, p. 166).

Así como a Velasquez le preocupaba que la atribución de responsabilidad a las empresas difuminara o eliminara la responsabilidad real de los individuos que la componen y de sus acciones, para List y Pettit es preocupante que las acciones grupales queden impunes por no poder identificar a los responsables individuales. Ahora bien, su planteamiento no excluye la llamada a cuentas de los individuos responsables, a la vez que contempla que también el grupo asuma su responsabilidad, lo cual puede asegurar que “se reparta toda la culpa que es debida” (List y Pettit, 2011, p. 167). Finalmente, la concepción de List y Pettit permiten superar todas las objeciones de Velasquez, pues plantea que “no puede darse la agencia grupal sin responsabilidad grupal, incluso cuando la responsabilidad individual se ve disminuida” (List y Pettit, 2011, p. 172), pero nosotros podemos agregar que sus ideas también implican que la agencia y la responsabilidad grupal no anulan la responsabilidad individual.

Las reflexiones de List y Pettit sobre la responsabilidad de los grupos se aplican por supuesto a las empresas, que son un tipo de grupo con una organización tal que les permite ser consideradas responsables, de manera semejante a como consideramos responsable a cualquier individuo humano cuando cumple con los requisitos de los que hemos hablado al inicio del apartado, porque los grupos y las empresas son capaces de enfrentar decisiones morales, hacer juicios morales sobre la bondad o malicia de tales acciones, y de asegurarse que se ejecuten las acciones decididas a partir de tales juicios. Tienen, pues, la aptitud para ser considerados sujetos morales responsables en cuanto a la capacidad.

Este sería el momento de ocuparnos de si es legítimo considerar que las empresas son también personas en sentido realista, pues, según List y Pettit, la realidad del estatus de agentes morales responsables propio de los grupos, “va de la mano con el énfasis de la realidad de su estatus personal”, lo cual implica que los grupos “también pueden tener derechos, hacer reclamos o recibirlos” (2011, p. 171). Sin embargo, dejaremos la consideración de la personalidad moral de las empresas para el apartado 3.2.1, porque entonces consideraremos la relación que guarda dicha personalidad con el estatus, los derechos y las obligaciones de la ciudadanía empresarial.

Por lo expuesto anteriormente, consideramos que tenemos razones suficientes, a partir de la propuesta de List y Pettit, para validar las intuiciones básicas de Peter French (1979), de que gracias a las estructuras y procesos que permiten una acción coordinada las empresas pueden ser consideradas agentes responsables y personas morales, sin que ello vaya en detrimento de la responsabilidad de las personas individuales que las conforman, resolviendo de esta forma los requerimientos legítimos del individualismo metodológico y las exigencias del reconocimiento de la dignidad de las personas como agentes autónomos, además que esta visión de las empresas nos permite comprender mejor su papel, lo que podemos pedirles, lo que hemos de darles y lo que pueden aportar en la vida social.

2.5 La responsabilidad de la empresa en cuanto a la tarea o el rol

Este es el tercer sentido de la palabra responsabilidad que analiza Bovens, el cual, como hemos dicho antes, se refiere a los “deberes”, es decir, a las funciones, tareas o roles que desempeñamos en relación con los demás; por eso llamamos a tales deberes “responsabilidades” (cfr. Bovens, 1998, pp. 25-26), y cuando nos referimos a las

decisiones y determinaciones que estamos obligados a tomar cuando ejercemos un cargo, la responsabilidad significa “autoridad” o “ámbito de competencia”.

¿Qué entendemos por rol, en el ámbito de la responsabilidad individual? Según Werhane este término denota el significado genérico de “la condición en la cual una persona o una institución ejerce una función en relación con otros” (1985, p. 65). Rol se refiere, pues, al “papel”, el cargo o la función que ejercemos en nuestra actuación profesional o en la vida. Ahora bien, los roles que cada uno desempeña pueden ser de índole múltiple: sociales, económicos, políticos, culturales, familiares, entre otros. Cada rol en particular implica diversos deberes, los cuales están determinados por las expectativas personales, sociales o institucionales, según la condición y situación de la persona que ejerce una función específica. Estas expectativas pueden derivarse de una comprensión informal que presenta una simple descripción del rol o pueden proceder de costumbres, pautas o estructuras organizacionales formales que pueden incluir modelos de rol normativos o ideales que han de guiar la conducta. Las nociones de los roles y los deberes vinculados a ellos son el fundamento de la obligación de rendir cuentas a quienes se encuentran vinculados con nosotros en virtud del rol que ejercemos: uno debe rendir cuentas “de una acción si en términos morales o legales es considerado responsable de que algo se haga” (Werhane, 1985, p. 65).

En este sentido se puede decir que no podemos llamar a cuentas a cualquiera ni por cualquier cosa, sino solamente a aquellos que tienen que cumplir un deber específico en relación con nosotros, o con la sociedad, según su rol. Esto, por otro lado, también implica que nadie puede llamarnos a cuentas, o exigirnos que seamos responsables o nos responsabilicemos de algo sino solo aquellos con los que nos une algún deber específico que se deriva de nuestro rol. De ahí que Pettit indique que solo podemos llamar a cuentas a quien nos debe algo, es decir, solo a quien es nuestro “deudor”, de modo que solo quien tiene el lugar del “acreedor” puede exigir a otro que se haga responsable de sus acciones (cfr. Pettit, 2007, p. 174). Considerando todo lo anterior,

podemos decir que la responsabilidad de rol denota especialmente “los deberes, lo que una persona debe hacer o está obligada a hacer o a no hacer” (Vincent, 2011, p. 17), por formar parte de manera libre en un sistema de obligaciones mutuas, como hemos visto en el apartado anterior.

En este sistema de obligaciones mutuas exigimos responsabilidad a aquellos que han generado consecuencias negativas con sus acciones si han actuado en violación de los deberes que les impone la tarea que deben desempeñar, de los deberes de su rol político, económico o social, puesto que del rol que uno desempeña se desprende el modo en que uno está obligado a actuar, al grado que de ese rol dependen incluso las capacidades que se le atribuyen como agente, lo cual nos lleva a esperar que se comporte de una determinada manera, que haga o que se abstenga de hacer ciertas cosas (cfr. Vincent, 2010 pp. 20; 23). Por lo anterior, las expectativas sociales atribuyen a todos los agentes conscientes el deber de hacerse responsables del uso de su poder, a partir de los roles sociales, económicos o políticos que cada uno de ellos desempeña, pues si son capaces de conocer las circunstancias en que radica su acción –según el decir de Aristóteles-, también deben ser capaces de prever las consecuencias de sus acciones en el ámbito de su competencia.

Las empresas tienen responsabilidades de rol que se siguen tanto de su responsabilidad en cuanto a la causalidad, es decir, por el modo en que ejercen su poder como agentes económicos en la sociedad y los distintos ámbitos en los que se manifiesta dicho ejercicio, como hemos dicho en el apartado 2.4, como por su condición de agentes morales responsables, capaces de participar en un sistema de obligaciones mutuas (cfr. 2.1.4). También consideramos que las responsabilidades de rol son de gran importancia para comprender la ciudadanía empresarial, pues esta designa por lo menos las responsabilidades que tienen las empresas en cuanto ciudadanas. Sin embargo, dejaremos para un apartado posterior el desarrollo de estas reflexiones y ahora profundizaremos en las responsabilidades de rol de las empresas.

Donna J. Wood ha señalado que las expectativas sociales en torno a lo que constituye un desempeño adecuado por parte de las empresas y las consecuencias aceptables de sus operaciones, pueden clasificarse en tres niveles, a los que corresponden tres principios de la responsabilidad social que ella propone. El primer nivel es el institucional, en el que se encuentran las expectativas que la sociedad tiene de todas las empresas como agentes económicos, y a este nivel corresponde el principio de legitimidad; en segundo lugar se encuentra el nivel organizacional, en el que hay que considerar lo que la sociedad espera de cada empresa en particular por el tipo de bienes y servicios que ofrece, y su principio rector es de la responsabilidad pública; en tercer lugar estaría el nivel individual, en el que se considera lo que se espera de los administradores y demás actores dentro de cada firma en particular, y que debe ser regido por el principio de la discrecionalidad gerencial (cfr. Wood, 1991, p. 695).

En el nivel institucional, el principio que rige es el principio de la legitimidad, formulado en 1973 por Keith Davis: “la sociedad otorga legitimidad y poder a las empresas. En el largo plazo, quienes no usan el poder de una manera que la sociedad considera responsable tenderán a perderlo” (citado por Wood, 1991, p. 695). Este principio, bautizado por su autor como la “Férrea Ley de la Responsabilidad”, señala que la sociedad espera que las empresas, como instituciones sociales, no abusen de su poder. Esta expectativa, a decir de Wood, tiene un triple fundamento: en primer lugar, se apoya en la convicción de que las empresas son agentes económicos que existen y operan en un entorno compartido con las demás instituciones sociales, de manera que la especialización funcional que les atribuye la teoría neoclásica no puede usarse como justificación para que las empresas se desentiendan del bien social en aras de la eficiencia económica.

En segundo lugar el principio de legitimidad se fundamenta en la teoría de los stakeholders, la cual “resolvió la cuestión de ante quién debían ser responsables las empresas” (Wood, 1991, p. 696). Propuesta por primera vez de manera sistemática

Edward Freeman a mediados de los años ochenta del siglo pasado, esta teoría parte del análisis del complejo entramado de relaciones que la empresa establece con distintos agentes sociales al desempeñar su función de agente económico, que pueden afectar o verse afectados por las actividades que las compañías ponen en práctica para conseguir sus objetivos (Johnson-Cramer, 2008, p. 1992), lo cual permite de entrada superar la visión minimalista (cfr. Werhane y Freeman, 2003, p. 525), formulada de manera paradigmática por Friedman (1970), de que la responsabilidad de las empresas se restringe a los inversionistas (cfr. Crane, Matten y Chapple, 2003, p. 110).

Para algunos autores el modelo de stakeholders es tan importante para la determinación de las responsabilidades de las empresas, que llegan a considerarlo como el único adecuado para la gestión de la responsabilidad (cfr. Arrieta y de la Cruz, 2005, pp. 54-58), ya que la determinación de los grupos de interés ante quienes esta debe responsabilizarse permite en muy buena medida la operacionalización y puesta en práctica de la responsabilidad social (cfr. Crane et al. 2003, pp. 110-111), puesto que permite dejar de lado una visión idealista o que se queda en una mera declaración de principios, para favorecer de manera efectiva la institucionalización de la responsabilidad, llevándola al corazón del gobierno corporativo y de la toma de decisiones de la empresa (cfr. Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, y de Colle, 2010, p. 249).

Otra ventaja de esta teoría es que permite circunscribir de una manera más precisa el ámbito de tales responsabilidades, porque, como hemos dicho antes, los agentes solo han de rendir cuentas de lo que su acción ha provocado directamente, es decir, de lo que está al alcance del ejercicio intencional de su poder, y solo han de hacerlo ante quienes tienen derecho a exigirles tal rendición de cuentas, ante quienes se han visto afectados o beneficiados por tales acciones, que serían finalmente quienes realmente tienen un título legítimo de reclamo, porque se está en deuda con ellos. La teoría de los stakeholders nos permite, pues, definir con mayor claridad el alcance de la

responsabilidad de rol de las empresas, pues gracias a ella “la idea abstracta de sociedad se ha vuelto más familiar”, más al alcance de la mano, según el conocido dicho de Donna J. Wood (1991, p. 697).

Como muestra de que la comunidad empresarial, al menos en el papel, ha asumido que las empresas se encuentran en deuda con todos sus grupos de interés, y no solo con los inversionistas, podemos citar el *Libro Blanco*, publicado en 2012 por el Consejo de la Agenda Global sobre el Rol de las Empresas del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, Global Agenda Council on the Role of Business, WEF, GACRB). Según este documento las expectativas sociales respecto a las empresas van más allá de los postulados de Friedman, pues hoy ya no se puede decir que “el negocio de los negocios es hacer negocios”, sino que el mundo empresarial debe comprender que la sociedad espera que las empresas asuman este desafío: “el reto de las empresas es incrementar el valor para sus stakeholders, al tiempo que salvaguardan los ecosistemas sociales en el que operan” (WEF, GACRB, 2012, p. 3).

Ahora bien, para que esté completa la teoría de los stakeholders necesita contar con criterios que permitan determinar quiénes constituyen los grupos de interés de la empresa, así como los aspectos que deben ser tomados en cuenta para dar prioridad a los reclamos que estos puedan hacer. El mismo Freeman, en un artículo del año 1991 expresó la necesidad formular un principio para establecer quién cuenta de verdad para la empresa y desde qué perspectiva (cfr. Mitchell, Agle y Wood, 1997). Para satisfacer esta necesidad, Mitchell, Agle y Wood propusieron un modelo para identificar a los stakeholders y determinar su importancia para las decisiones gerenciales en la empresa. El modelo se basa en tres atributos que permiten clasificar a los grupos de interés, de acuerdo con el número de ellos que los stakeholders posean.

El primer atributo es el poder, que quiere decir que un grupo de interés o stakeholder tiene la capacidad imponer su voluntad a otro stakeholder, a través de recursos

coercitivos, utilitarios o normativos (cfr. Mitchell et al., 1997, p. 865). El segundo atributo es la legitimidad, que se refiere a la “percepción generalizada o el supuesto de que las acciones de cierta entidad son deseables, convenientes o apropiadas dentro de un sistema socialmente constituido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574, citado por Mitchell et al., 1997, p. 866). Un grupo de interés posee legitimidad cuando sus reclamos se refieren a bienes que la sociedad y la empresa reconocen como tales, de acuerdo con criterios compartidos (cfr. Mitchell et al., 1997, p. 887). Finalmente, el último atributo es la urgencia, que se refiere a reclamos de los grupos de interés que exigen una atención inmediata, ya sea razones temporales o por razones críticas vinculadas a los rasgos que tiene el grupo de interés, de manera que cualquier retraso en su resolución se considera inaceptable. La importancia de los grupos de interés depende de la combinación de los tres atributos, como puede verse en la siguiente tabla, según el criterio de que mientras mayor sea el número de atributos de un grupo de interés, mayor será su trascendencia para la empresa y para la toma de decisiones.

Tabla 1: Tipología de los stakeholders de Mitchell et al., 1997.

Categoría de stakeholder	Importancia	Atributos	Sub-categoría
Latentes (un solo atributo)	Baja	Legitimidad	Discrecionales
		Poder	Durmientes
		Urgencia	Exigentes
Expectantes (dos atributos)	Moderada	Poder y legitimidad	Dominantes
		Legitimidad y urgencia	Dependientes
		Poder y urgencia	Peligrosos
Definitivos (tres atributos)	Alta	Poder, legitimidad y urgencia	

Elaborado a partir de Henriques, 2016, p. 137.

Henriques ha señalado que esta tipología, a pesar de su utilidad, presenta la limitación de que otorga demasiada importancia a la relaciones de poder para determinar la importancia de un grupo de interés (cfr. Henriques, 2016, p. 137). Ahora bien, esta limitación es una consecuencia natural del carácter estratégico de la tipología, es decir, de su intención de determinar quién cuenta de verdad para las decisiones de la empresa y con qué criterio. Tal como está planteada, la referencia a la legitimidad no consigue superar esta limitación porque no hace referencia a criterios normativos que verdaderamente puedan pesar más que las consideraciones pragmáticas. Este marco requiere un ajuste para darle mayor peso a la cuestión de la legitimidad moral y a los derechos de los grupos de interés, por encima de la relaciones de influencia que estos puedan tener sobre la empresa. En el apartado 3.3.6 veremos cómo los derechos humanos pueden ser esa referencia normativa.

Volviendo a nuestra exposición, hemos de decir que el tercer fundamento del principio de legitimidad, de acuerdo con Wood, se encuentra en la necesidad de superar una visión “utilitarista” de la empresa, con su postulado de que la búsqueda del propio interés conduce necesariamente a la distribución más eficiente de los recursos sociales, y por ello mismo al máximo bienestar social (cfr. Wood, 1991, p. 697). Esta visión particular de entender el utilitarismo deja de lado “consideraciones básicas en torno a los derechos y la justicia” (Wood, 1991, p. 697), como criterios para hacer negocios. Considerar solo criterios económico-rationales (interés egoísta), y dejar de lado consideraciones morales lleva a las empresas a actuar de una manera irracional, al no orientarse por la búsqueda del bien colectivo (cfr. Wood, 1991, p. 697).

Antes de que la teoría de los grupos de interés se popularizara entre los estudiosos de la Ética Empresarial, Patricia H. Werhane había señalado que, dentro de las consideraciones morales “en torno a los derechos y la justicia” que debían guiar la conducta de las empresas, estas deberían incluir el respeto de los derechos morales de todos los agentes más significativos con los que se relacionaban en sus operaciones –

empleados, consumidores, accionistas y la sociedad en general-, lo cual constituía el fundamento del respeto que ellas podrían exigir de su libertad económica y de los demás derechos que la sociedad les otorgaba como agentes económicos. Tal respeto era la piedra de toque de sus responsabilidades de rol, de las responsabilidades que se seguían de su papel en la sociedad y de los vínculos que los unían con los agentes que antes hemos señalado (cfr. Werhane, 1985, pp. 60-76). En otro apartado de este trabajo desarrollaremos (apartado 3.3.6) cómo esta propuesta de Werhane anticipaba la expectativa social de que las empresas debían respetar no solo los derechos morales de sus grupos de interés, sino incluir como criterios para guiar sus operaciones los derechos humanos, lo cual nos parece un criterio de gran trascendencia para la ciudadanía empresarial, como también Wood y Logsdon (2001 y 2006) señalaron en su momento.

Cuando las empresas abusan de su poder, es decir, cuando no actúan como agentes sociales, no toman en consideración los legítimos intereses de sus stakeholders o buscan únicamente su bien egoísta al margen del bien colectivo, incumplen las expectativas sociales que se siguen de su rol de agentes económicos, y pierden legitimidad. La falta de legitimidad puede afectar a las empresas, sobre todo en lo que se ha denominado la “licencia para operar de las empresas” (cfr. WEF, GACRB, 2012, p. 3, Correa y Estévez Valencia, 2011, pp. 294-296). “Esta licencia”, explican Correa y Estévez Valencia, “se refiere al voto de confianza que la sociedad otorga para el desarrollo del negocio. No es el resultado de un proceso institucional o regulado y depende de la construcción de confianza con los públicos interesados no tradicionales” (2011, p. 294). Los grupos de interés, los stakeholders, otorgan esta “licencia social para operar”, cuando las empresas van más allá de los resultados financieros y asumen “su responsabilidad frente a los impactos que causan sobre las personas y el entorno natural”, cuando son “transparentes sobre sus acciones y resultados” (Correa y Estévez Valencia, 2011, p. 294). Por el contrario “*las empresas pierden su Licencia social para operar, aún cuando tengan su licencia legal en regla, cuando la sociedad considera que su responsabilidad exige*

acciones más allá de lo exigido por la ley, y la empresa no satisface las expectativas sociales de forma adecuada” (Correa y Estévez Valencia, 2011, p. 294; cursivas en el original).

Que una empresa pierda la licencia social para operar no se reduce a “una simple crítica pública o al desacuerdo de un grupo”, sino que puede implicar una acción social que puede afectar su operación misma y la consecución de sus objetivos, pues dicha pérdida “puede afectar la decisión de los accionistas de mover su capital, la decisión de compra de los clientes, la decisión de venta de los proveedores o la viabilidad de las operaciones propias del negocio” (Correa y Estévez Valencia, 2011, p. 295). Teóricamente, cuando una empresa pierde legitimidad, su existencia como empresa puede verse amenazada si es incapaz de compensar las pérdidas que le han infligido los stakeholders inconformes (cfr. Wood, 1991, p. 697). Así pues, mantener la legitimidad para una empresa puede ser una cuestión de supervivencia.

Volveremos a considerar la cuestión de la legitimidad de la empresa en los apartados 3.3.3 y 3.3.4. Adelantándonos un poco a lo que veremos entonces, podemos señalar que podría dar la impresión de que la aproximación de Wood a la legitimidad está centrada en el componente estratégico, porque la vincula con la licencia para operar, que sería una forma de legitimación pragmática. Pero la legitimidad empresarial no se limita a esto, sino que también debe extenderse a su actuación política en la vida social, y debe descansar no en razones estratégicas sino en criterios morales (cfr. Palazzo y Scherer, 2006, p. 78). Sin embargo, si vemos en conjunto la caracterización de la legitimidad que presenta Wood, podremos darnos cuenta que también incluye consideraciones morales, pues para ella la legitimidad de la empresa depende de que no abuse de su poder, atienda las expectativas de sus grupos de interés y oriente sus decisiones de acuerdo con los principios básicos de los derechos y la justicia para la consecución del bien común. Sin embargo, para garantizar que nos movemos en el terreno de la legitimidad moral, los principios básicos de los derechos y la justicia deberán cobrar relevancia como fundamento de la evaluación que se hace de la actividad empresarial.

Una vez analizado el nivel institucional de las expectativas sociales, y el principio de legitimidad, pasemos al análisis del nivel institucional. Respecto de las empresas particulares, la responsabilidad de rol se rige por el principio de la responsabilidad pública, que en la formulación que le dieron Preston y Post (1975) reza así: “las empresas son responsables por las consecuencias derivadas de las áreas primarias y secundarias de su relación con la sociedad” (citado por Wood, 1991, p. 697). Este principio, de acuerdo con Wood “aterrija la responsabilidad social empresarial para cada firma en específico” (Wood, 1991, p. 698), puesto que de él se sigue que las empresas no son responsables de resolver todos los problemas sociales, pero sí lo son de “resolver los problemas que ellas han causado, así como de ayudar a solucionar los problemas y asuntos sociales relacionados con sus operaciones comerciales y sus intereses” (Wood, 1991, p. 697). Así pues, este principio establece que las empresas deben encargarse de remediar los efectos directamente causados por ellas, pero también de todos “los efectos e impactos que no se siguen de modo intrínseco del tipo de organización de la que se trate en cada caso, pero que son generados por sus actividades primarias” (Wood, 1991, p. 698).

De acuerdo con el principio de responsabilidad pública, la expectativa social hace relevantes todos los intereses, operaciones y acciones de las empresas en cuanto a la determinación de las responsabilidades sociales de las empresas. Así pues, según tal principio, argumenta Wood, se esperaría de un fabricante de autos que atienda a los problemas relacionados con la seguridad vial y con la contaminación, y también es razonable que se involucre en programas de instrucción para los conductores o en el establecimiento de políticas relativas a la movilidad pública. Estaría fuera de lugar, sigue diciendo Wood, que se involucrara en programas para ofrecer vivienda digna a gentes de escasos recursos o de educación para adultos... a menos que tales personas –adultos de escasos recursos con necesidades educativas- sean sus trabajadores (cfr. Wood, 1991, p. 696). Entonces su responsabilidad de rol se manifestaría en que abordaran dichos problemas y ofrecieran posibles soluciones.

De este modo, podemos decir que las empresas tienen obligación de contribuir a la solución de los grandes problemas mundiales “como los abusos contra los derechos humanos, las preocupaciones medioambientales y la pobreza” (Freeman et al., 2010, p. 248) en la medida en que tales problemas se vinculan con su actividad central, primordial o específica (*core business*) y su propuesta de valor, ante sus legítimos stakeholders o grupos de interés, justamente porque la empresa ante las expectativas sociales debería ser “una herramienta para conseguir fines humanos de gran riqueza moral –incluyendo la sostenibilidad financiera, el florecimiento humano y la consecución de su propia propuesta de valor” (cfr. Freeman et al., 2010, p. 248).

Finalmente, en el nivel individual el principio vigente es el de la discrecionalidad de los administradores. En efecto, de ellos, y de quienes pueden decidir en las empresas, se espera, como agentes morales individuales que son, “que ejerciten efectivamente tal capacidad de decisión para alcanzar resultados compatibles con la responsabilidad social” (Wood, 1991, p. 698). Ahora bien, para evitar confusiones con el cuarto ámbito de la responsabilidad social de Carroll, justamente el de las responsabilidades discrecionales de las empresas, Wood señala que la expectativa social no se refiere solo a la filantropía, el compromiso con las comunidades o la inversión social, sino que la responsabilidad discrecional debe abarcar todas las acciones y elecciones de los administradores, especialmente aquellas “que no están prescritas de manera precisa por los procedimientos corporativos, las definiciones formales de los puestos, la disponibilidad de los recursos y la tecnología” (Wood, 1991, p. 699), pues a final de cuentas los administradores y quienes tienen cargos de dirección en las empresas son agentes que deben comportarse con responsabilidad moral tanto “en su trabajo como en el resto de sus vidas” (Wood, 1991, p. 699).

La responsabilidad de rol, que denota la expectativa que tiene la sociedad respecto del desempeño de las empresas, se manifiesta en el nivel institucional a través de la exigencia de evitar el abuso del poder empresarial, aunque nosotros ya hemos señalado

que habrá que ir más allá y utilizar el poder para generar resultados que la sociedad considere legítimos, atendiendo los intereses de sus stakeholders, de acuerdo con los principios básicos de la justicia y los derechos para la promoción del bien común; en el ámbito de cada empresa en particular, la responsabilidad de rol se hace patente con el deber de que cada una se haga responsable de todos aquellos aspectos relevantes respecto de sus intereses, operaciones y actividades, para atender todos los impactos primarios y secundarios producidos por su actividad en las comunidades; y, finalmente, la sociedad espera de los administradores y de quienes toman decisiones en las empresa que al ejercitar su capacidad busquen producir efectos socialmente responsables en todos los ámbitos de la operación de las empresas.

La responsabilidad de rol se cumple cuando las empresas ponen en juego los tres principios, no cuando se escoge solo uno de ellos. Wood señala que las empresas y los empresarios que afirman que cumplen con su responsabilidad social por “proveer de trabajos, crear riqueza, cumplir las leyes y respetar los principios éticos de la sociedad” (Wood, 1991, p. 700), no comprenden todo lo implica la responsabilidad social, limitándose solo a la búsqueda de la legitimidad –entendida solo como licencia para operar-. Piensan que cumplen con su responsabilidad al satisfacer solo las expectativas sociales generales para todas las empresas, dejando de lado lo que se espera de ellas en particular y del sector industrial al que pertenecen, y olvidándose también de que la sociedad exige que sus administradores y representantes se comporten responsablemente. Ahondaremos en la reflexión sobre las exigencias de la puesta en práctica de los principios de la responsabilidad propuestos por Wood cuando hablemos de la responsabilidad como virtud, en el apartado 2.6. Ahora abordaremos la responsabilidad como rendición de cuentas.

2.6 La responsabilidad de la empresa en cuanto a la rendición de cuentas

Analizaremos ahora el sentido de la responsabilidad referido a la rendición de cuentas, el cual parece ser el significado central en torno al cual gravitan todos los demás sentidos de la responsabilidad, pues como habíamos dicho al inicio de esta exposición de los sentidos de la responsabilidad, el significado etimológico y común que damos a la palabra señala que lo propio de la responsabilidad es responder a las acusaciones que pesan sobre una persona. De este modo, la noción de la responsabilidad es también forense, según el decir de Locke respecto del concepto de persona, pues como señalan Arrieta y de la Cruz, “el núcleo del significado de la responsabilidad radica en la necesidad obligatoria de reparar, satisfacer o responder ante las consecuencias generadas por una acción aceptada libremente; necesidad que presupone, a su vez, la capacidad del sujeto para asumir dicha respuesta” (2008, p. 21). Ahora no vamos a reiterar la caracterización que hicimos de este sentido de la responsabilidad aplicada a las personas individuales al inicio de este capítulo, sino que pasaremos directamente a considerar cómo se aplica este sentido de la responsabilidad a las empresas.

En el ámbito empresarial la idea de la rendición de cuentas se vincula prácticamente de manera automática con “las auditorías y reportes financieros, así como con la contabilidad en general” (Kaler, 2002, p. 328), y la concepción “neoclásica de la empresa”, entiende tal rendición de cuentas como un deber que los administradores tienen en relación con los inversionistas (cfr. Painter-Morland, 2008, p. 4). Sin embargo, el “movimiento por la rendición de cuentas empresarial” (cfr. Broad y Cavanagh, 1999; Utting, 2005 y 2008; Ramasastry, 2015), del que hablamos en el primer capítulo de este trabajo, ha influido para que tal obligación no solo se refiera a los aspectos financieros sino que se extienda a las consecuencias sociales, ambientales y éticas de la actividad empresarial, y que esté dirigida a una red más amplia de grupos de interés (cfr. Kaler, 2002, p. 328), es decir, en los últimos años ha habido una evolución

en la manera en que se entiende el objeto o la materia de la rendición de cuentas de las empresas, así como los sujetos a quienes ellas están obligadas a dar razón de sus acciones, omisiones o afectaciones, o a reparar por las consecuencias dañinas de sus operaciones comerciales. La evolución de estas concepciones se ha realizado de manera paralela a los cambios que el régimen reglamentario de la rendición de cuentas ha ido experimentando, el cual constituye el marco que da seriedad a la obligación de la rendición de cuentas empresarial.

Según Peter Utting (2002) el régimen de exigencia de la rendición de cuentas empresarial ha pasado de la regulación legal obligatoria por parte de los Estados (años sesenta y setenta), a un régimen en el que las empresas asumieron al principio un papel protagónico de autorregulación (años ochenta y principios de los noventa), pero que desde finales de los años noventa se puede definir como un régimen de co-regulación, en el que “dos o más actores o stakeholders se involucran para diseñar e implementar normas e instrumentos que intentan mejorar el desempeño social o medioambiental de las empresas” (Utting, 2002, p. 4). En un inicio los grupos de interés que participaron en esta co-regulación fueron sobre todo gobiernos y organizaciones multilaterales que trabajaban con las empresas, pero los actores se han ido diversificando para incluir ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, tal como indicábamos de manera sucinta en la introducción de este trabajo.

Este régimen de co-regulación ha dado origen a una serie de iniciativas que han promovido el establecimiento de estándares internacionales para la rendición de cuentas, que hoy revisten gran importancia tanto por su proliferación como por su prevalencia, y que surgieron con la intención de “promover y guiar la responsabilidad empresarial, y aportar a las empresas multinacionales métodos para evaluar, medir y comunicar su desempeño social y medioambiental de manera sistemática” (Gilbert, Rasche y Waddock, 2011, p. 23; cfr. Ruggie, 2007). Estos estándares han recibido diversos nombres, según el aspecto que intenta destacar quien acuña la terminología:

normatividad comercial privada global (Vogel, 2008), iniciativas multistakeholder (Utting, 2002), estándares de responsabilidad social empresarial (de Colle, Henriques y Sarasvathy, 2014; Bendell, Miller y Wortmann, 2011), *ley suave* (Gilbert et al., 2011), regulación civil (Utting, 2002); y aunque “difieren en los detalles (...), todos ellos apuntan a responsabilizar a las empresas por su decisiones, acciones y omisiones” (Gilbert et al., 2011, p. 23).

Durante los años noventa floreció una corriente de investigación académica que tuvo un impacto directo en la administración y la consultoría, y que contribuyó a darle a algunos estándares de rendición de cuentas una configuración muy específica. Esta corriente giró en torno a la práctica que fue conocida en un inicio como “auditoría social”, pero a finales de esa década, la literatura especializada llegó a referirse a ella como “contabilidad, auditoría y reporte social y ético” (*social and ethical, accounting, auditing and reporting, SEEAR*) (Freeman et al., 2010, p. 251; Thorne, 2008b, p. 1941), que Arrieta y de la Cruz describen como el establecimiento de “procedimientos para recoger, auditar e informar sobre aspectos éticos sociales de la gestión empresarial” (2005, p. 81), y que en la actualidad se plasma en la preparación, elaboración y presentación de los reportes de responsabilidad social, ciudadanía corporativa o memorias de sostenibilidad que presentan las empresas, como una puesta en práctica de la rendición de cuentas que hoy se espera de ellas.

Gracias a este movimiento la responsabilidad social empresarial asumió una faceta más vinculada a la gestión y a la administración (cfr. Freeman et al., 2010, p. 252), pues promovió, gracias a la “estrecha colaboración entre académicos, empresarios, consultores y todos los involucrados en la práctica empresarial”, el “desarrollo de enfoques y metodologías internacionalmente aceptadas y estandarizadas para medir y reportar las dimensiones sociales, éticas y medioambientales del desempeño empresarial” (Freeman et al., 2010, p. 252). Detrás de este esfuerzo se encontraba la convicción de que la responsabilidad social empresarial no podría ser adoptada en la

práctica de los gerentes y administradores sin “desarrollar formas sistemáticas y confiables de traducirla a indicadores medibles” (Freeman et al., 2010, p. 252), y que la rendición de cuentas por parte de las empresas es la base de su responsabilidad social (Pava, 2008, p. 451).

A finales de los años noventa las iniciativas que aglutinaban a las empresas y a otros muchos grupos de interés, que por ello han recibido el nombre de iniciativas multistakeholder, dieron sus primeros frutos, pues vieron el surgimiento del Forrest Stewardship Council (FSC), que “pretendía ofrecer a los consumidores una garantía de credibilidad de que los productos de madera procedían de bosques bien administrados” (Bendell, 2004, p. 15), y de la Global Reporting Initiative (GRI), cuya finalidad era proponer un esquema de reportes sociales y medioambientales que gozaran de una aprobación universal (cfr. Bendell, 2004, p. 15).

Además de las iniciativas multistakeholder, los años noventa también presenciaron el surgimiento de una verdadera “industria” de proveedores de servicios de RSE, a la que se sumaron las grandes firmas contables como PricewaterhouseCoopers o KPMG, y favoreció el surgimiento de “institutos especializados y grupos civiles creados para jugar su papel en este terreno emergente” (Bendell, 2004, p. 15), como Business for Social Responsibility, surgido en 1992, New Academy of Business (1995), the Institute for Social and Ethical Accountability (1996), CSR Europe (1997), Social Accountability International (SAI, 1997), Ethical Trading Initiative (ETI, 1997), la misma GRI (1997) y la Fair Labor Association (FLA, 1999).

De acuerdo con Bendell, las iniciativas multistakeholder, y los estándares internacionales de rendición de cuentas asociados con ellas, tuvieron su momento definitivo en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002 en Johannesburgo, pues en consideración a ellas se estableció la figura de las “asociaciones de tipo dos”, que podían establecerse entre grupos de interés, que no necesariamente

eran actores estatales o Estados nacionales, para promover actividades vinculadas con el desarrollo sostenible. Como resultado de la Cumbre se anunciaron más de doscientas de estas asociaciones, entre las cuales se contaban algunas ya existentes que se reconfiguraron u otras nuevas que surgieron a raíz de ese evento internacional. Estos hechos impulsaron que estas iniciativas, así como las exigencias de la responsabilidad social y la rendición de cuentas que les iban aparejadas, se colocaran en el centro de la escena mundial (cfr. Bendel, 2004, p. 16).

Como hemos visto previamente, (cfr. apartado 1.4.4) la participación de las empresas en el establecimiento de estos regímenes de co-regulación, y la cuestión en torno a la legitimidad de tal actividad, es una de las cuestiones vinculadas con la una forma de participación en la actividad política propia de las empresas en el ámbito de la ciudadanía empresarial (cfr. Scherer, Palazzo y Baumann, 2006; Palazzo y Scherer, 2006; Scherer y Palazzo, 2007, 2008 y 2011). Por esta razón, discutiremos con más detalle los tipos, méritos y limitaciones de estos estándares de rendición de cuentas cuando hablemos de la dimensión de la participación política de las empresas como parte de su condición de ciudadanas empresariales o como manifestación de la ciudadanía empresarial (cfr. 3.3.5).

La rendición de cuentas no debe considerarse como una concesión graciosa por parte de la empresa a la sociedad en la que opera, sino que es por decirlo así, la contrapartida de la libertad que la sociedad le concede, al permitirle constituirse en un agente capaz de buscar autónomamente sus intereses, y reconocerla como persona moral (cfr. el apartado 2.4). Como vimos en los apartados 2.4 y 2.5, la autonomía empresarial tiene como piedra de toque su disposición para hacerse responsable de sus acciones, políticas y resultados y rendir cuentas a todos sus grupos de interés de los asuntos relevantes, pues “el nivel correcto de rendición de cuentas apuntala la legitimidad de la autonomía empresarial en la toma de decisiones en un sistema de capitalismo democrático, ya que constituye el cimiento necesario para un sistema de libre empresa” (Pava, 2008, p. 451),

y la libertad económica tiene límites. Parafraseando a List y Pettit podríamos preguntarnos de qué le sirve a la sociedad aceptar la conformación de un agente económico colectivo que no está dispuesto a rendir cuentas de sus impactos ni a actuar de manera responsable (cfr. Pettit, 2007, p. 187; List y Pettit, 2011, p. 159).

Hasta este momento hemos hecho hincapié en la responsabilidad de las empresas por el ejercicio de su poder y el alcance de las consecuencias que ello trae consigo; hemos considerado su condición de agentes morales responsables; hemos señalado sus responsabilidades de rol y las exigencias de la rendición de cuentas. Sin embargo, no hemos considerado de manera explícita las responsabilidades de las empresas que se refieren al futuro, ni las “actitudes” que ante la responsabilidad pueden estas adoptar. Todo ello será objeto del siguiente apartado, en donde hablaremos de la excelencia en el ejercicio de la responsabilidad, es decir, exploraremos el sentido de la responsabilidad como virtud.

2.7 La responsabilidad de la empresa referida a la virtud

Cuando hablamos de la responsabilidad en este último sentido expresamos un juicio de valor positivo sobre alguien (cfr. Bovens, 1998, p. 26), o nos referimos a un rasgo habitual del carácter de un agente que hace predecible su conducta, determina su reputación y el buen juicio que nos hacemos acerca de él. Estos últimos son precisamente los rasgos que atribuye Aristóteles a las virtudes (cfr. *EN*, 1106a 14-1107a 26). La cualidad que se opone a este sentido de la responsabilidad, como su vicio contrario, es la irresponsabilidad (cfr. Vincent, 2011, p. 16). Desde el punto de vista ético, este sentido de la responsabilidad es especialmente importante porque nombra a la vez ciertas condiciones para el ejercicio de la responsabilidad así como la consecuencia de actuar responsablemente, pues quien es virtuoso obra de una manera

especial en relación con los demás sentidos de la responsabilidad (por las consecuencias, por la capacidad, por el rol, por la rendición de cuentas), es decir, se encuentra dispuesto a ejercitar la responsabilidad en los sentidos previamente explicados de una manera excelente.

Desde el punto de vista de la responsabilidad vinculada con la causalidad, el agente virtuoso es aquel que “busca y pondera las alternativas (para actuar) sobre la base del cálculo de las consecuencias (de su acción) en relación con los intereses de todos los involucrados” (Bovens, 1998, p. 35), pues concede a las consecuencias el lugar especial que se reclama para ellas, como hemos indicado en el apartado 2.3. En resumidas cuentas, un agente responsable toma en serio las consecuencias para decidir qué hacer.

En relación con la responsabilidad entendida como capacidad para actuar de manera deliberada y libre, el agente virtuoso tiene una mayor facilidad para la deliberación sobre las posibles alternativas y los medios más efectivos para conseguir sus fines, es más consciente de lo que se espera que haga o deje de hacer y actúa guiándose por esa conciencia, además de que posee un mayor dominio de sí mismo. Además, como señala Bovens, quien ejercita la responsabilidad como virtud actúa de manera autónoma, de una manera independiente, no obedeciendo más criterio que el que le marca su conciencia y el sentido de la responsabilidad (Bovens, 1999, pp. 35-36).

Por otro lado, quien ejerce la responsabilidad como virtud sabe tomarse en serio las obligaciones que se siguen del rol, o función que desempeña. Esto implica que conozca claramente los deberes que debe cumplir y las normas a las que ha de sujetarse, ya que estas son las que especifican o describen el alcance de sus deberes de rol. Ahora bien, un agente responsable no cumple tales normas de manera rígida o mecánica, sino que sabe cómo jerarquizarlas, y a cuáles darle preferencia en caso de un conflicto entre ellas, de manera que es capaz de seguirlas razonadamente, guiándose por la ponderación de las consecuencias que su cumplimiento o incumplimiento genera para todos los

afectados por las acciones que pudiera llevar a cabo. En este sentido, la responsabilidad como virtud se acercaría a la prudencia (cfr. Bovens, 1998, p. 34).

Además, el ejercicio virtuoso de la responsabilidad de rol se manifiesta en que se asumen los propios deberes de acuerdo con un código verificable y consistente: las decisiones se toman para honrar los ideales, los valores y los principios morales que las expectativas sociales vinculan con el rol en cuestión, no como fruto de la ocurrencia, el capricho o los estados emocionales. Cuando alguien se comporta así, las personas que lo rodean, especialmente aquellos con los que está vinculado por los deberes propios del rol que desempeña, son capaces de identificar las razones que se encuentran detrás de una acción particular, es decir, entienden por qué actuó de una determinada manera, viendo que la razón principal se encuentra en alguno de los principios o valores morales que hemos mencionado previamente (cfr. Bovens, 1998, pp. 36-37).

Bovens señala que la responsabilidad entendida como virtud encarna lo que él denomina la “responsabilidad activa”, y la manera en que caracteriza a esta forma de ejercer la responsabilidad la acerca mucho a lo que Sasia y de la Cruz llaman “dimensión prospectiva de la responsabilidad” (cfr. 2008, p. 95), pues la responsabilidad como virtud se orienta hacia el comportamiento responsable respecto del futuro, no tanto hacia la rendición de cuentas respecto de lo que ya se ha hecho, o a la mera aceptación de una culpa pasada (cfr. Bovens, 1998, p. 27; Sasia y de la Cruz, 2008, p. 95).

Asumir la dimensión prospectiva de la responsabilidad constituye una exigencia urgente para un agente responsable, consciente de la situación en la que vivimos en nuestro mundo globalizado. En el apartado 2.3 señalábamos que las consecuencias de las acciones exigen su reparación. El problema, como recuerdan Sasia y de la Cruz (2008, p. 87) es que hoy resulta difícil identificar en todos los casos a los agentes que han generado ciertos estados de cosas. Cuando fijamos nuestra mirada en los grandes

problemas que afligen a nuestro mundo, que sin duda son consecuencia de las acciones humanas, parecería que no tienen dueño o que han sido fruto del azar, pues es difícil señalar a un único responsable, ya que en realidad han sido producidos por complejísimas interacciones de muchos factores, entre los que no podemos dejar de contar las acciones deliberadas de agentes concretos.

Esta situación nos exige una nueva comprensión de las relaciones causales, las cuales se extienden hoy en día a todo el planeta, gracias a las nuevas formas de interacción entre los seres humanos -económicas, sociales, culturales, etcétera-, que se han generado a partir de los avances tecnológicos en transportes y comunicaciones, así como por la proliferación de estructuras globales, sobre todo en el terreno económico, “las cuales tienen la capacidad de canalizar las acciones de colectivos muy numerosos, en muchos casos sin la intención deliberada de éstos de asociarse. Son estructuras alejadas de cada individuo y comunidad local, lo que las hace poco transparentes y accesibles” (2008, p. 90). Lo anterior genera un círculo vicioso entre la complejísima sincronización de las acciones humanas (cfr. Sasia y de la Cruz, 2008, p. 91) que se dan en todo el planeta, las cuales dan lugar a estructuras globales, que a su vez posibilitan la producción a un nivel global de efectos perversos y no deseados, de los que muchas veces los agentes particulares que han intervenido en toda esa cadena causal no se enteran siquiera (cfr. Sasia y de la Cruz, 2008, p. 88).

Al considerar este complejo panorama, así como las graves situaciones y problemas que vivimos a escala planetaria y global, como la pobreza, la explotación y las condiciones de esclavitud que padecen muchos millones de personas, la desigualdad que reina en casi todas las naciones de la tierra, el serio deterioro medioambiental que enfrentamos, el declive de la biodiversidad, el calentamiento global, entre otros, resulta tentador señalar a “las estructuras”, al “sistema”, al “modo en que funciona el mundo”, como los verdaderos causantes de todas estas calamidades, reduciéndolas prácticamente a fenómenos naturales incontrolables. Sin embargo, no podemos olvidar que todas esas

causas supuestamente anónimas son producto de la acción humana, de las formas que hemos establecido para relacionarnos con la naturaleza, para explotarla, para producir, para consumir, y que las acciones humanas también son el origen de las estructuras que sostienen todos esos procesos.

Los graves problemas que enfrenta la humanidad exigen que asumamos la responsabilidad de las acciones que los han generado, que pongamos los medios requeridos y a nuestro alcance para remediarlos, pues no podemos claudicar de tal responsabilidad, cruzándonos de brazos y dejando que las cosas sigan por el mismo derrotero, a menos que queramos que la situación se deteriore cada vez más: “Si no son responsabilidad de nadie, ¿qué cabe decir?: ¿admitir que nuestras sociedades desarrolladas no tienen nada que hacer?, ¿admitir que no tenemos el poder de cambiar la situación” (Sasia y de la Cruz, 2008: 93). Aunque no estuviéramos estrictamente obligados a responder en términos personales a la exigencia de responsabilidad que las situaciones mencionadas nos plantean, ya que en muchos casos no hemos tenido una participación directa en las acciones que las generaron, deberíamos hacerlo por los requerimientos que nos hace nuestra común condición humana (cfr. Sasia y de la Cruz, 2008, p. 95); incluso aunque nadie nos lo reclamara explícitamente “el daño existe y la responsabilidad por el daño causado también” (Sasia y de la Cruz, 2008, p. 90). En resumidas cuentas podemos decir que las consecuencias de las acciones y los hábitos humanos, especialmente las situaciones graves que enfrentamos en nuestro mundo, exigen reparación y son una interpelación a la responsabilidad, en solidaridad con los afectados, que pueden ser nuestros contemporáneos o las futuras generaciones.

Para nuestros autores, la responsabilidad prospectiva es especialmente relevante en el ámbito de la sostenibilidad, la cual que es un ideal de gran trascendencia para todos los ámbitos de la ética personal y aplicada: los efectos, los resultados causados por nuestros comportamientos y hábitos actuales en el entorno natural, en los seres humanos afectados por ellas, de las actuales y de las futuras generaciones, nos exigen un cambio

de mentalidad y nos imponen una nueva exigencia moral de *hacernos cargo*: “en el sentido de asumir mi capacidad de modificar lo que ocurre, pre-ocuparse como un momento previo a ocuparse efectivamente de la cuestión, cargar con ella” (Sasia y de la Cruz, 2008, p. 95). El contenido clave de la responsabilidad en nuestros tiempos, si adoptamos la dimensión prospectiva, sería: cuidar, salvar, preservar (cfr. Sasia y de la Cruz, 2008, pp. 94-97). La responsabilidad así entendida cuadra perfectamente con la caracterización que hace de ella Visser: “la responsabilidad es la decisión que tomamos de responder con cuidado” (2011, p. 6).

¿Pueden las empresas adoptar una visión prospectiva de la responsabilidad?

Ciertamente, en la medida en que ellas forman parte de esas estructuras que permiten la “sincronización” de las acciones humanas de la que hemos hablado antes. Esto, como una consecuencia de su responsabilidad causal, como hemos dicho en el apartado 2.3. Nuestra sociedad “asimétrica” (Coleman, 1982) requiere que las empresas asuman este compromiso, como parte de la aportación que pueden hacer al bien común. Además, Sasia y de la Cruz señalan que asumir la visión prospectiva permitiría dejar atrás una visión más restrictiva de la responsabilidad, la cual enfatiza la necesidad de vigilar legalmente las actividades empresariales, y daría mayor relieve al carácter voluntario de la responsabilidad, la cual se pondría entonces en práctica como manifestación de la autonomía propia de la virtud, más que como el cumplimiento de una obligación impuesta. Desde el ejercicio virtuoso de la responsabilidad “el compromiso, la transparencia y la rendición de cuentas al resto de la sociedad son las herramientas de mayor valor”. Adoptar la perspectiva prospectiva de la responsabilidad, para ejercerla de manera virtuosa, en combinación con otros valores altamente apreciados en el mundo empresarial de hoy, como la proactividad, la innovación o el liderazgo social, permitiría que las empresas se dirigieran al “descubrimiento de nuevas oportunidades de situarse adecuadamente en el entorno social en el que están insertas” (Sasia y de la Cruz, 2008, p. 113), por ejemplo respondiendo adecuadamente a estas preguntas que formula Visser:

¿Qué decisiones hemos tomado respecto de la manera como vivimos, como trabajamos, el modo en que hacemos negocios? ¿Cómo hemos respondido a las necesidades de nuestro tiempo, especialmente respecto a la crisis social, ambiental y ética que enfrentamos? ¿Hemos tomado nuestras decisiones desde la perspectiva del cuidado, nos hemos preocupado acerca de nuestros impactos sobre los otros? (Visser, 2011, p. 6).

Además de la visión prospectiva, la responsabilidad como virtud también nos exige reflexionar en torno a la noción de responsividad, y a las actitudes que las empresas pueden asumir respecto a las expectativas de la sociedad en cuanto a la responsabilidad. El modelo de Carroll (1979) recogía tres clasificaciones de las estrategias que pueden adoptar las empresas para responder a dichas expectativas, propuestas por Wilson, McAdam y Davis y Blomstrom.

Podemos decir que el espectro de la responsividad tiene como punto de partida la respuesta reactiva, o de plano la negación, en la cual la empresa se rehúsa a aceptar su responsabilidad, atribuyéndola a otros actores o señalando que ella no es imputable. La segunda estrategia la constituye la defensa: la empresa acepta a regañadientes la responsabilidad, pero solo está dispuesta a ofrecer una reparación mínima por ella, de modo más que comprometerse con acciones positivas asume una estrategia superficial de relaciones públicas. En tercer lugar está la aceptación de la responsabilidad por parte de la empresa, ajustándose o acomodándose a los requerimientos de las partes interesadas más importantes. Finalmente está la actitud proactiva, por la que la empresa va más allá de las exigencias que se le hacen, e intenta incluso adelantarse a las expectativas futuras de la sociedad (cfr. Carroll, 1978, p. 502; Crane y Matten, 2010, p. 57).

La actitud empresarial proactiva sería la vinculada con la responsabilidad como virtud, pues de la responsabilidad prospectiva, de un agente que reconoce que no puede reducir

su responsabilidad a asumir las consecuencias de las acciones pasadas, es decir, una mera responsabilidad pasiva *de*, pues su acción no se da en solitario, sino dentro de una compleja trama de interacciones e interrelaciones con sus grupos de interés, quienes le exigen que se responsabilice *con* ellos, ya que forman parte de un sistema de obligaciones mutuas, que exige responsabilidad y lealtad recíprocas (cfr. Painter-Morland, 2008, p. 7).

Por su parte, Donna J. Wood señalaba que las distintas formas de responsividad demostraban qué principios de responsabilidad social, de los que ella proponía, eran encarnados efectivamente por las empresas. De este modo, las empresas en actitud defensiva no se preocupan sino por la legitimidad (tal como ella la entiende); las empresas que se encontraban en el momento de aceptación y acomodación se preocupaban por la legitimidad y la responsabilidad pública; mientras que las empresas proactivas ponen en práctica los tres principios, es decir, los dos ya mencionados y el de discrecionalidad gerencial (cfr. Wood, 1991, p. 702). Ahora bien, como dijimos en 2.4, para que las empresas puedan ejercer la responsabilidad, es necesario que los criterios de la acción virtuosa se incorporen en los mecanismos de dirección, toma de decisiones, reglas de funcionamiento, etcétera, y que permeen la cultura organizacional, pues de todos esos mecanismos dependen el talante moral (cfr. Goodpaster y Matthews, 1982, p. 135; Werhane y Freeman, 2002, p. 525), la personalidad de la organización, según el decir de John Kenneth Galbraith (citado por French, 1979, p. 212).

También podríamos considerar como manifestación de una aproximación proactiva, virtuosa, a la responsabilidad social empresarial el que las empresas adopten estándares y regímenes privados de autorregulación, ya sea en el ámbito del desempeño de sus actividades, por ejemplo siguiendo la guía de responsabilidad social ISO 26000, o en el modo en que reportan los impactos sociales y medioambientales de su operación, por ejemplo siguiendo los parámetros establecidos por la Global Reporting Initiative (GRI).

Tales regímenes podrían constituir ejemplos de esos criterios de conducta verificables y consistentes, cuyo seguimiento es señal de comportamiento virtuoso.

Se encontrarían dentro de estas políticas de responsabilidad con sentido virtuoso todas las estrategias de diálogo y colaboración con los distintos stakeholders, que se han desarrollado en la literatura académica y han sido puestas en práctica por diversas empresas en muchos lugares del mundo (cfr. Crane y Matten, 2010, p. 71). Todas estas estrategias, finalmente, han sido adoptadas por las empresas para responder al reclamo social de rendición de cuentas con una mayor transparencia. Tal reclamo se ha originado, según Crane y Matten, por las nuevas responsabilidades de rol que han asumido las empresas al suplir algunas funciones antes reservadas a los gobiernos, como la provisión de algunos servicios públicos, o la gestión de los derechos sociales de los trabajadores-, y el requerimiento por parte de la opinión pública de la necesidad de un mayor control democrático del poder empresarial (2010, pp. 67-71). Ambas razones han sido muy importantes en el desarrollo de la noción de ciudadanía empresarial, como hemos visto en el capítulo 1.

Así pues, las empresas pueden asumir la responsabilidad entendida como virtud, y se espera que la asuman, de manera que tengan una actitud proactiva y una visión prospectiva de las responsabilidades que tienen ante la sociedad y ante sus grupos de interés, y que incorporen en sus mecanismos de toma de decisión parámetros y principios que sean aceptables para esos mismos grupos de interés, con la finalidad de que su papel en la sociedad sea constructivo en beneficio del bien común.

Iniciábamos este capítulo preguntándonos si podíamos hablar con propiedad de la responsabilidad de las empresas y nuestra respuesta ha sido afirmativa. Aplicando el principio de proyección moral de Goodpaster, analizamos los distintos sentidos en que se utiliza la palabra responsabilidad y consideramos cómo se aplican esos sentidos a las empresas. A partir de esos análisis, determinamos que las empresas tienen

responsabilidad causal, porque su actividad, que no es otra cosa que el ejercicio y el despliegue de su poder, es capaz de generar cambios reales de estados de cosas y generar consecuencias, positivas o negativas, para la vida de las comunidades en las que se asientan. Además, dijimos que esa responsabilidad no solo se refiere al terreno económico, sino a todas las esferas de la vida social, pues a todas ellas alcanza el poder empresarial.

Las empresas también son responsables desde el punto de vista de la capacidad, porque son realmente agentes morales responsables, es decir, son capaces de saber lo que hacen y hacer lo que quieren. Las estructuras de toma de decisión que tienen las empresas les otorgan la condición de agentes autónomos, capaces de acción moral. Pero como señalan Donaldson (1982) y List y Pettit (2011), es necesario que en sus políticas, estructuras y procesos de toma de decisión esté consignada la obligación de hacer consideraciones morales, porque de otra manera la empresa se privaría a sí misma —por determinación de sus miembros— de la capacidad para evaluar sus opciones, asegurándose así de que no será considerada responsable de lo que elige. Esto significa que la responsabilidad de las empresas no puede ser una realidad si no está institucionalizada. Por tal motivo, la sociedad debe estar vigilante para exigir que las empresas tengan esas estructuras de la actuación responsable. Lo anterior nos demuestra la importancia de considerar a las empresas como agentes morales responsables, pues de la idea que tengamos sobre ellas dependerá el modo en que nos relacionaremos con ellas. Por lo mismo, tanto la discusión sobre la responsabilidad como sobre la ciudadanía empresarial no se reduce a considerar ciertas prácticas específicas, sino que exige una reflexión profunda acerca del papel que juegan las empresas en la sociedad. Considerarlas agentes morales responsables nos lleva a relacionarnos con ellas de una manera distinta a como lo haríamos si las entendiéramos como máquinas, o como agentes no intencionales. Ni los autómatas, ni las fuerzas de la naturaleza pertenecen a la comunidad moral, pero las empresas sí, por ello podemos

hablar de ellas y con ellas en términos morales, haciendo consideraciones sobre la responsabilidad o la ciudadanía.

Además de la responsabilidad causal y de la responsabilidad respecto de la capacidad, las empresas también tienen responsabilidades por el rol que desempeñan en la sociedad, como agentes económicos. Las responsabilidades asociadas a la tarea o el rol dependen de las expectativas sociales. Hoy en día, la expectativa social respecto de las responsabilidades de la empresa está vinculada con lo que Donna J. Wood ha llamado los principios de la responsabilidad social. El primero de estos principios es el de la legitimidad, que abarca tres elementos: la obligación de la empresa de no abusar de su poder, la atención de los legítimos intereses de los stakeholders y que la actividad empresarial esté guiada por los principios básicos vinculados a los derechos y a la justicia. Wood presenta la legitimidad como requisito para obtener la licencia para operar, dándole así un contenido estratégico muy fuerte, cuando lo que requiere hoy las empresas es una legitimidad moral, como veremos en el apartado 3.3.4. Sin embargo, nosotros pensamos que podemos reconducir este primer principio si damos mayor peso al último elemento relacionado con la legitimidad: el cumplimiento de los principios vinculados con los derechos y la justicia. Para que la responsabilidad empresarial tenga un componente normativo firme, hacen falta esos referentes para guiar la actividad empresarial.

Los otros dos principios de la responsabilidad social son la responsabilidad pública, que expresa la expectativa social de que las empresas se ocupen y rindan cuentas de los impactos primarios y secundarios de sus operaciones; y, por último, la discrecionalidad gerencial, que manifiesta la exigencia social de que todas las decisiones que tienen en sus manos los gerentes o administradores de las empresas promuevan conductas y resultados socialmente responsables, en las operaciones diarias de las empresas. Cuando las empresas cumplan con estos principios estarán dando oídos a los requerimientos de la sociedad, con lo cual se desempeñarán de acuerdo con sus responsabilidades de rol.

Las empresas también son responsables en cuanto a la rendición de cuentas, la cual parece ser el significado central de la responsabilidad en torno al cual gravitan todos los demás sentidos. La forma en que hoy en día muchas de las empresas cumplen con esta responsabilidad es adoptando o siguiendo los distintos estándares internacionales para la rendición de cuentas. El surgimiento de estos estándares es uno de los signos más distintivos de la situación actual de la empresa en la sociedad, cuya actividad está marcada por la globalización, los procesos de desregulación y el neoconstitucionalismo, como hemos visto en la introducción. En efecto, por presiones del movimiento en favor de la rendición de cuentas, las empresas tuvieron que llenar el vacío que dejó la falta de regulación estatal adoptando regímenes de autorregulación, diseñados en iniciativas multistakeholder. Esos regímenes son precisamente los estándares internacionales de rendición de cuentas.

Las iniciativas multistakeholder tuvieron su época de florecimiento al final de los años noventa, pero fue en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible en 2002, en Johannesburgo cuando tuvieron su momento definitivo, porque fueron reconocidas como actores autorizados para promover distintas iniciativas para el fomento de la sostenibilidad, a la par de los Estados, las agencias gubernamentales o las organizaciones multilaterales. Por tal motivo, las iniciativas multistakeholder y los estándares internacionales de rendición de cuentas pueden verse como una manifestación de los nuevos procesos de gobernanza que ha traído consigo la globalización (cfr. Scherer et al., 2006). Respecto de este sentido de la responsabilidad, hay que señalar que la rendición de cuentas por parte de las empresas no es una concesión graciosa, que estas hagan a la sociedad, sino una obligación que se sigue de su autonomía y una manifestación de que la libertad económica tiene límites.

Finalmente, las empresas también pueden ejercitar la responsabilidad de manera virtuosa, es decir, pueden vivir la responsabilidad como virtud. Para ello es necesario que las empresas asuman sus propios deberes de acuerdo con un código verificable y

consistente, de manera que las decisiones se tomen para honrar los ideales, valores y principios morales que las expectativas sociales vinculan con su rol de agentes económicos, y que tales decisiones no sean fruto de la ocurrencia, los caprichos o las emociones de los miembros de la empresa. Lo anterior refuerza la idea que expusimos previamente: la responsabilidad exige su institucionalización, y las exigencias de su desempeño virtuoso refuerzan esta necesidad.

Además, en nuestro mundo globalizado las empresas son interpeladas por la sociedad para que asuman su responsabilidad de manera prospectiva, es decir, con una visión de futuro, no solamente respecto del pasado, también para dar solución a los grandes problemas sociales que la actividad humana ha creado, para los cuáles es difícil señalar responsables individuales, dada la complejidad con que la globalización ha dotado a los procesos causales, y no solo para remediar los problemas que ellas mismas pueden causar por sus operaciones. Además de la visión prospectiva, la responsabilidad como virtud exige a las empresas una actitud proactiva, como manifestación de que comprenden que su papel en la sociedad les exige atender de manera activa las exigencias de la sociedad, y los reclamos legítimos de sus grupos de interés.

Así pues, podemos afirmar que es posible hablar con propiedad de la responsabilidad de la empresa, porque se puede decir que las empresas son responsables en cuanto a la causalidad, la capacidad, el rol, la rendición de cuentas y la virtud. Lo que nos corresponde hacer ahora es considerar si también es posible hablar con propiedad de la ciudadanía empresarial. Esta es la tarea del siguiente capítulo.

III. ¿Podemos considerar a las empresas como ciudadanas?

Después de haber respondido afirmativamente a la pregunta sobre la responsabilidad de las empresas, es decir, después de haber afirmado que podemos hablar de las empresas como responsables en los sentidos en que podemos atribuir la responsabilidad a las personas individuales, ahora toca hacer lo propio con la pregunta que encabeza este apartado. Seguiremos un camino semejante al anterior, respondiendo primero qué entendemos por ciudadanía cuando nos referimos a las personas, para considerar después cómo esos sentidos son aplicables, y en qué medida, a las empresas. En buena medida las reflexiones que siguen se fundamentan en la idea que hemos desarrollado en el apartado 2.3 acerca de la responsabilidad como capacidad, en el que sostuvimos que las empresas son agentes morales responsables, con capacidad de actuar de manera autónoma respecto de sus miembros, no en el sentido de que puedan hacerlo sin contar con ellos, sino que las acciones pueden ser atribuidas lícitamente a ellas en cuanto que son verdaderos agentes distintos de los miembros que las componen. Con ello explicamos que los predicados morales, como la responsabilidad, pueden ser atribuidos legítimamente a los colectivos como las empresas, en virtud de los mecanismos de toma de decisión que convierten las acciones colectivas en acciones del sujeto que llamamos empresa.

Algo análogo ocurre cuando hablamos de que las empresas pueden ser denominadas ciudadanas en virtud de los procesos institucionales de toma de decisiones. En el fondo lo que queremos decir es que las empresas pueden ser denominadas ciudadanas en la medida en que realizan las acciones o las actividades que distinguen la actuación de un

ciudadano individual. El reto en este momento es doble, porque hay que indicar que la ciudadanía implica un tipo de responsabilidad, es decir, existe una forma específica de ser responsable que es la responsabilidad ciudadana, pero es necesario indicar en qué se distingue de las otras formas de responsabilidad o qué le da su especificidad, para determinar cuáles son las acciones propias de la responsabilidad ciudadana, si es que las hay, o si todas las acciones empresariales pueden ser consideradas, de alguna manera, acciones ciudadanas, como pueden ser consideradas acciones responsables.

3.1 La ciudadanía: “el tema de nuestro tiempo”

3.1.1 El “regreso” de la ciudadanía

Así como al comienzo del estado de la cuestión decíamos que en los albores del nuevo milenio había llegado el momento de la ciudadanía empresarial, citando las palabras de Vidaver-Cohen y Altman (2000), ahora podemos afirmar que algo parecido ocurrió con la noción misma de ciudadanía, porque la década anterior, la de los 90, había sido la década de la ciudadanía. Quizá más bien habría que decir que dado que en los años 90 había llegado el momento de la ciudadanía, por esa misma razón el año 2000 llegó a ser el momento de la ciudadanía empresarial. En el breve recuento de las razones que causaron el “regreso” del ciudadano y de la ciudadanía (cfr. Kymlicka y Norman, 1994) que ahora presentaremos, pueden verse paralelismos muy claros con lo que describimos respecto de la ciudadanía empresarial.

Diversos autores (cfr. Kymlicka y Norman, 1994; Rubio Carracedo, 2007; Olvera, 2008) señalan que el renovado interés por la ciudadanía surge de la confluencia de múltiples factores que generan diversas crisis a nivel internacional: en Europa es el resultado de la

crisis del estado de bienestar, lo cual trajo como consecuencia la disminución de los servicios sociales, generando carencias en la tutela de los derechos sociales; en Estados Unidos responde a la crisis de integración moral y cultural que fue interpretada como pérdida de las virtudes cívicas y el capital social, lo cual se manifestaba, entre otras cosas en “un incremento en la apatía electoral y en la dependencia a largo plazo de los servicios de bienestar social” (Kymlicka y Norman, 1994, p. 352; cfr. Olvera, 2008, p. 13); en los países latinoamericanos, y otros del sur y este de Europa, el resurgimiento del interés por la ciudadanía proviene de la crisis de sus sistemas políticos y los intentos de reconstrucción de la democracia (cfr. Olvera, 2008, p. 13; Rubio Carracedo, 2007, p. 13). Por otra parte, la caída del socialismo real, y la necesidad de las izquierdas de apropiarse de un discurso que pudiera ser contrapuesto como “una alternativa radical a la democracia minimalista y al discurso neoliberal” (Olvera, 2008, p. 14), también es una causa del renovado interés por el tema que nos ocupa.

A todo lo anterior habría que añadirle una de las implicaciones de la globalización: las migraciones masivas en distintas partes del orbe (cfr. Olvera, 2008, p. 14; Rubio Carracedo, p. 13). Este fenómeno produjo un impacto considerable en las sociedades de acogida, que antes de recibir el flujo de migrantes eran más bien homogéneas desde el punto de vista legal y cultural, y que después se ven en la necesidad de enfrentar retos de gran calado en relación con una idea de la ciudadanía más bien ligada a la nación como su espacio natural y a la nacionalidad como su fundamento:

en efecto, ahora millones de personas que son legalmente ciudadanos de otros países pasan a vivir en terceros países, en los cuales no son ciudadanos y en los que, sin embargo, viven, trabajan y en algunos casos son beneficiarios de ciertos derechos sociales y civiles (Olvera, 2008, pp. 14-15).

El debate sobre la ciudadanía se presentó también en términos de los derechos de las minorías étnicas, “debido a los flujos millonarios de la inmigración multicultural y del renacer de los movimientos nacionalistas, con sus demandas respectivas de

diferencialismo cultural y de plurinacionalidad” (Rubio Carracedo, 2007, p. 13; cfr. Kymlicka y Norman, p. 352). En Europa, Canadá y Estados Unidos la discusión se enmarcó en torno al tema del “multiculturalismo”. En México se ha presentado en torno a los derechos de los pueblos indígenas (cfr. Olvera, 2008, p. 15). Entre otras discusiones vinculadas con la idea de la ciudadanía, podríamos mencionar aquellas que se refieren a la igualdad de los derechos de las mujeres y de los miembros del movimiento lésbico-gay, las reivindicaciones de los movimientos juveniles y los movimientos ecologistas (cfr. Olvera, 2008, p. 15). El renovado interés por la ciudadanía y la discusión que le iba aparejada generaron un amplio *corpus* de estudios sobre esta (cfr. Isin y Turner, 2002, p. 1), la cual, a decir de Rubio Carracedo, se ha convertido en un “término polisémico, (al grado que) parece indispensable rotularlo con algún adjetivo para poder indicar el punto de vista adoptado: ciudadanía «integrada», ciudadanía «republicana», ciudadanía «diferenciada», ciudadanía «postnacional» y hasta ciudadanía «ecológica»” (2007, p. 11), y también ciudadanía “empresarial”, podríamos añadir nosotros.

Las crisis de las que hemos dado cuenta previamente, las que generaron el renacimiento del interés por la ciudadanía, lo mismo que los avances en la reflexión política, llevaron a la convicción de que “la salud y la estabilidad de una democracia moderna depende, no solo de la justicia de sus «estructuras básicas», sino también de las cualidades y actitudes de sus ciudadanos” (Norman y Kymlicka, 1994, p. 353), de manera que las democracias se vuelven inestables e ingobernables sin una ciudadanía responsable.

En efecto, la complejidad de nuestras sociedades, exige ciudadanos preparados para vivir la tolerancia y cooperar con gente diversa, que además sean capaces de participar en los procesos políticos con la finalidad de promover el bien público y exigir la rendición de cuentas de las autoridades; ciudadanos que estén en condiciones de “ejercer el autocontrol y responsabilidad personal en sus exigencias económicas individuales y en las decisiones personales que afectan su salud y el medio ambiente”

(Norman y Kymlicka, 1994, p. 353). De ahí que se reclamara una teoría de la ciudadanía que se enfocara en la identidad, las lealtades y los roles de los ciudadanos individuales, que tratara los temas de las estructuras y las instituciones de la ciudadanía, sin dejar de lado las nociones vinculadas con las virtudes cívicas y la identidad ciudadana (cfr. Kymlicka y Norman, 1994, p. 353).

Desde el punto de vista de la teoría política, la ciudadanía se volvió “el tema de nuestro tiempo” (Rubio Carracedo, 2007, pp. 11-12), al menos en Norteamérica, porque el término “parece integrar las demandas de la justicia y de la pertenencia a una comunidad –los conceptos centrales de la filosofía política en los años 70 y 80, respectivamente. La ciudadanía está íntimamente relacionada, por una parte, con la idea de los derechos individuales y, por otra, al vínculo con una comunidad particular” (Kymlicka y Norman, 1994, p. 352), y en su momento se trató de un concepto clave para comprender “qué era lo que en verdad estaba en juego en la discusión entre liberales y comunitaristas” (Kymlicka y Norman, 1994, p. 352; cfr. Olvera, 2008, pp. 36-39).

Sin embargo, más allá de debates que quizá hayan perdido actualidad o relevancia (cfr. Rubio Carracedo, 2007, p. 69), no podemos ignorar la centralidad de esta noción en el ámbito del pensamiento político, dado que “casi cualquier problema en la teoría y la ética política puede plantearse como un problema que afecta las complejas relaciones entre el individuo, la sociedad y el estado, lo cual es la materia de la que está hecha la ciudadanía” (Norman y Kymlicka, 2003, p. 210), pues a fin de cuentas en el concepto de la ciudadanía están implicadas las preguntas básicas “sobre el orden social y sobre las relaciones entre individuos y Estado, sobre las formas que asume la construcción de identidades, y por tanto acerca de la manera en que la comunidad se construye y cómo ésta se relaciona con el Estado” (Olvera, 2008, p. 36).

Además, por tratarse de un término de connotaciones positivas, que habla de “respeto, de derechos, de dignidad”, según el decir de Fraser y Gordon (1992, p. 65), la ciudadanía fue asumida en las discusiones sobre políticas, instituciones o prácticas como una noción con un atractivo retórico especial, con lo cual llegó a usarse para vestir debates que podrían referirse a otros problemas o valores de la vida social y política, pero que adquirirían un especial peso normativo si eran considerados como discusiones en torno a la ciudadanía o lo ciudadano (cfr. Norman y Kymlicka, 2008, p. 210). Como hemos visto en el primer capítulo de este trabajo, este uso retórico de la ciudadanía también se presentó entre los defensores y promotores de la ciudadanía empresarial, quienes pensaban que tal noción hablaba más claramente de compromiso que la noción de responsabilidad social empresarial, que parecía reducirse a prácticas voluntarias filantrópicas.

La noción de ciudadanía es un concepto central de la filosofía social y política, forjado desde la Antigüedad Clásica, pero debe al sociólogo inglés Thomas H. Marshall su primera formulación moderna (cfr. Rubio Carracedo, 2007, p. 11), así como su incorporación como elemento sustantivo de la teoría política (cfr. Olvera, 2008, p. 20). Pero antes de analizar la noción marshalliana de ciudadanía, repasaremos brevemente la propuesta por Aristóteles, pues corresponde al filósofo de Estagira el haber formulado la primera teoría completa de la ciudadanía (cfr. Rubio Carracedo, 2007, p. 32).

3.1.2 La primera formulación sistemática de la noción de ciudadanía: Aristóteles

De la misma manera en que su estudio marcó nuestras consideraciones acerca de la responsabilidad (cfr. el apartado 2.4 de esta investigación), Aristóteles también ha dejado una huella imborrable respecto a los estudios sobre la ciudadanía. El Estagirita realizó su estudio del ciudadano en el marco de sus reflexiones sobre los regímenes

políticos (*politeias*), en el libro III de su *Política*⁵. Aristóteles se propone definir qué es una ciudad (*polis*), qué es un ciudadano (*polites*) y qué es una constitución (el régimen político de la ciudad: *politeia*). La ciudad es definida como “cierta multitud de ciudadanos” (1274b 41), de manera que lo que se impone a continuación es la definición de quienes forman parte de la ciudad. Para definir al ciudadano Aristóteles descarta tanto el criterio de la residencia o el sitio donde se habita, pues esclavos y extranjeros (metecos) viven en la ciudad, pero no son ciudadanos, como el contar con derechos legales para entablar o ser sometido a procesos judiciales, pues tales derechos pueden proceder de alguna convención establecida en la ciudad que no otorga ciudadanía a quienes gozan de ellos (1275a 7-11).

Después de aclarar que está buscando la definición del ciudadano específicamente en un régimen de democracia, porque en otros regímenes la idea del ciudadano será distinta, señala que “llamamos, en efecto, ciudadano al que tiene derecho a participar en la función deliberativa o judicial de la ciudad, y llamamos ciudad (...) a una muchedumbre de tales ciudadanos suficiente para vivir en autarquía” (1275b 17-21). Así pues, será ciudadano el habitante de una comunidad capaz de autogobierno, que tenga derecho a participar en las funciones políticas de dicha comunidad. De este modo, “en definitiva, es la *polis* la que prima sobre el *polites* y le presta sentido a su participación” (Rubio Carracedo, 2007, p. 33). Las formas de adquirir la ciudadanía son múltiples, desde el nacimiento hasta el otorgamiento de esta por parte de un tirano, de manera que no en todos los casos se puede hablar de que la condición de ciudadano se posee en justicia, aunque eso no impide que quienes recibieron de esa manera la ciudadanía sean falsos ciudadanos, pues no por la injusticia de su origen pierden los derechos para participar en el gobierno de la ciudad, lo cual es lo esencial para ser ciudadano (cfr. 1276a 5).

⁵ Citamos la traducción española de Julián Marías y María Araujo, de la edición bilingüe de la *Política* de Aristóteles, publicada por el Centro de Estudios Constitucionales (Madrid, 1989).

El tema que considera Aristóteles a continuación es “si ser hombre bueno y ciudadano cabal consiste en la misma excelencia o no” (1276b 4-6). Aristóteles responde que la virtud del ciudadano depende del régimen al que pertenezca, “pues los ciudadanos, aunque sean desiguales, tienen una obra común que es la seguridad de la comunidad, y la comunidad es el régimen” (1276b 27-31), de manera que no puede discernirse una única virtud para el buen ciudadano, como sí puede hacerse para el hombre bueno (la virtud perfecta de que trata el libro I de la *Ética nicomáquea*), por lo cual la conclusión es que “un ciudadano que sea bueno puede no poseer la virtud por la cual es bueno el hombre” (1276a 35-37). Es posible, sin embargo, que la virtud de uno y otro coincidan, pero solo hay un entorno propicio para que tal coincidencia se presente: la ciudad (*politeia*). En efecto, una buena ciudad, que favorece la educación en la virtud de sus miembros, puede favorecer que los hombres buenos sean a la par buenos ciudadanos, pues aunque “la virtud de estos es distinta, (...) el buen ciudadano tiene que saber y poder tanto obedecer como mandar, y la virtud del ciudadano consiste precisamente en conocer el gobierno de los libres desde ambos puntos de vista” (1277b 13-16).

Ahora bien, la ciudadanía, según Aristóteles, admite grados. Solo serán verdaderos ciudadanos los que participan de las magistraturas y demás cargos políticos de la *polis* (1277b 35-36), mientras que habrá que considerar a niños y obreros como “ciudadanos imperfectos” (1278^a 5-6). Una ciudad perfecta, dice Aristóteles, no concederá la ciudadanía plena a los obreros, pues no pueden acceder a la virtud de los hombres buenos por estar sujetos a trabajos necesarios y carecer de tiempo para el ocio, aunque hay que decir que su actividad la realizan en favor de la comunidad, contrariamente a los esclavos que solo sirven a su amo (cfr. 1278a 8-13). Los distintos regímenes políticos crean distintos tipos de ciudadanos, sin embargo “se llama principalmente ciudadano al que participa de los honores” (1278a 34-36). Aristóteles cierra sus consideraciones sobre la ciudadanía reiterando que solo en la *polis* puede coincidir la virtud del hombre bueno con la del buen ciudadano, pero este último solo puede serlo “el político y que tiene autoridad o puede tenerla, por sí mismo o con otros, en la

dirección de los asuntos de la comunidad” (1278b 3-5). El republicanismo elitista de Aristóteles (cfr. Rubio Carracedo, 2007, p. 33) dejará marcada a la tradición posterior con la idea de que la ciudadanía no designa primeramente un estatus, sino que enfatiza la participación activa para la promoción del bien de la comunidad política a la que se pertenece. Ahora daremos un salto en el tiempo para analizar la formulación del primer concepto moderno de ciudadanía propuesto por Marshall.

3.1.3 El concepto de ciudadanía en Marshall

Como es sabido, Marshall expuso su concepto de ciudadanía en unas conferencias de 1949 en la Universidad de Cambridge, las cuales fueron publicadas en 1950. En su ensayo *Ciudadanía y clase social* nuestro autor señala que la ciudadanía es aquel “[...] estatus que se concede a los miembros de pleno derecho de una comunidad, siendo sus beneficiarios iguales en cuanto a los derechos y obligaciones que implica” (citado por Olvera, 2008, p. 20). Marshall, a decir de Rubio Carracedo, adopta un “enfoque realista” ante la noción de ciudadanía, y “presenta su concepción de la ciudadanía como un agregado evolutivo de derechos (civiles, políticos y sociales), que van obteniendo progresivamente los individuos mediante el reconocimiento de los mismos por el estado-nación”, el cual se encuentra afincado en un “territorio de soberanía exclusiva y excluyente” (2007, p. 66).

Esta concepción de la ciudadanía, como estatus de pertenencia a una comunidad política, reconocido por el Estado-nación al que la persona pertenece y que implica una serie de derechos, se impuso como el concepto ortodoxo liberal de ciudadanía de la posguerra (cfr. Kymlicka y Norman, 1994, p. 354). Sin embargo, como fruto de las crisis que hemos mencionado previamente ha sido objeto de múltiples críticas y transformaciones. Algunas de las críticas que la noción marshalliana de ciudadanía ha

recibido son las siguientes: en la relación bilateral entre ciudadano y Estado, enfatiza el papel de este último, que debe asumir la forma de un Estado liberal democrático de bienestar, en cuanto al reconocimiento y tutela de los derechos ciudadanos, pero no hace especial énfasis en “el papel activo de los individuos y de los grupos para conseguir el reconocimiento por parte del estado” (Rubio Carracedo, 1997, p. 66), cuando en realidad los distintos derechos fueron reconocidos paulatinamente gracias a la presión de las luchas sociales (cfr. Olvera, 2008, p. 25).

Además, el universalismo de los derechos que plantea esta noción es más bien una concepción normativa, pues en la práctica y en la legislación se mantienen restricciones respecto de los derechos reconocidos y que efectivamente gozan los miembros de las distintas naciones (cfr. Rubio Carracedo, 2007, p. 66). De ahí que Olvera señale que “el discurso de la ciudadanía no implica de ninguna manera que los derechos hoy día aceptados universalmente sean en efecto aplicados a toda la población” (2008, p. 27), de manera que habría que distinguir entre dos tipos de ciudadanía: “la formal, basada en los derechos formales, y la real, basada en la práctica social y política efectiva” (Olvera, 2008, p. 28).

Otra de las críticas que ha recibido este concepto de ciudadanía es que persigue implícitamente la homogeneidad cultural de la comunidad política, pues “no reconocía explícitamente el derecho a la diferencia cultural, a la vez que preconizaba un único modelo institucional de socialización por integración (...) de las diferencias (el famoso *melting pot*) y se disuadían las singularidades de todo tipo” (Rubio Carracedo, 2007, p. 67). El concepto ponía así énfasis en el individuo centrado en sí mismo, en sus derechos, frente a la comunidad y frente al Estado, en una lucha continua por el reconocimiento de tales derechos. El Estado-nación debería ser el garante de tales derechos. Las consecuencias negativas de esta visión de la ciudadanía finalmente eran dos: en primer lugar, que el afán integrador de las diferencias culturales, ya mencionado antes, “ejercía sobre muchos individuos una violencia institucional que contradecía

claramente las garantías típicamente liberales de libertad, individualidad, igualdad de todos los individuos y justicia procedimental; es decir, no respetaba el derecho liberal a ser uno mismo ni el derecho a la diferencia” (Rubio Carracedo, 2007, p. 67).

En segundo lugar, que se trataba de una concepción pasiva o privada de la ciudadanía, por “el énfasis en los derechos pasivos y la ausencia de cualquier obligación para participar en la vida pública” (Kymlicka y Norman, 1994, p. 355). Por eso las críticas contra esta visión de la ciudadanía se concentraron en “la necesidad de complementar (o reemplazar) la aceptación pasiva de los derechos de ciudadanía con el ejercicio activo de las virtudes y las responsabilidades ciudadanas, incluyendo la auto-suficiencia económica, la participación política e incluso la civilidad misma”, así como “en la necesidad de revisar el concepto vigente de ciudadanía para ajustarla al cada vez mayor pluralismo social y cultural de las sociedades modernas” (Kymlicka y Norman, 1994, p. 355). Así pues, el concepto de ciudadanía planteado por Marshall “ha experimentado un continuo proceso de complementación y de enmiendas en pos de una mayor y mejor adecuación con la lógica interna del liberalismo, por un lado, y con las nuevas realidades de las minorías hasta entonces discriminadas” (Rubio Carracedo, 2007, p. 11).

En la introducción de este trabajo revisamos cómo el concepto de ciudadanía empresarial resurgió en los años 90 para hablar de una nueva forma de ver el compromiso de las empresas con la sociedad en el contexto de la globalización, con la necesidad que los distintos grupos de interés les atribuían de involucrarse con las comunidades en que desarrollaban su actividad y hacerse responsables de sus impactos sociales y medioambientales. Hemos presentado el análisis del “regreso de la ciudadanía” (cfr. Kymlicka y Norman, 1994) para mostrar el contexto que nos permite entender cómo la reflexión sobre la ciudadanía empresarial se inscribe en el movimiento más amplio de la redefinición de la ciudadanía en general, para adecuarse a las realidades sociales del momento. Como señalamos antes, en los años 80 autores

como James S. Coleman ya habían mostrado la necesidad de incluir en nuestras reflexiones sobre la sociedad a las organizaciones, por el papel tan importante que juegan en nuestra “sociedad asimétrica”, en la que interactúan personas naturales y personas corporativas (1982). En cuanto a la consideración de las empresas como ciudadanas, en los años 90 no es común encontrar reflexiones de politólogos al respecto, con la excepción de la propuesta de Philippe C. Schmitter, quien planteó la conveniencia de considerar a las organizaciones en general como “ciudadanos secundarios”, pues en muchos sentidos su participación política puede ser equiparada a la de los ciudadanos individuales (1996).

Ya hemos expuesto en el estado de la cuestión que los primeros promotores de la ciudadanía empresarial no percibían esta noción como problemática, basándose en la consideración del estatus legal de las empresas, lo cual a sus ojos las convertía inmediatamente en ciudadanas del estado-nación en que eran reconocidas como personas morales (cfr., p. ej., Marsden 2000 y Andriof y McIntosh, 2001). Fue mérito de Donna J. Wood y Jeanne Logsdon el tratar de comprender la ciudadanía empresarial aplicando a las empresas las nociones de filosofía política propias del liberalismo, el comunitarismo y el universalismo de los derechos (cfr. Wood y Logsdon, 2001; Wood et al., 2006; Crane, Matten y Moon, 2008, p. 23).

Corresponde, sin embargo, a Crane et al. (2008), haber hecho la propuesta más completa acerca de si podemos hablar con propiedad de la ciudadanía empresarial, más allá de la reducción que algunos hacían de dicha noción para limitarla a las prácticas filantrópicas o de inversión social, o para equipararla a la concepción de las empresa y las prácticas de la responsabilidad social empresarial. Las dos primeras visiones son rechazadas por estos autores, pues la primera es una visión “limitada” o “estrecha” de la ciudadanía empresarial, mientras que la segunda es más bien una visión “equivalente”, cuando lo que se requeriría es plantear una concepción diferente de la ciudadanía de las empresas, si es que queremos justificar el uso de esta palabra, no

como un mero cambio de terminología, sino como un verdadero enriquecimiento de nuestra comprensión del papel de las empresas en la sociedad (cfr. Crane et al., 2008, pp. 21-22). Esto es lo que ellos pretenden con su propuesta de la visión “extendida” de la ciudadanía empresarial, que justamente busca enfatizar el rol político de las empresas, más allá de su papel reconocido por todos de agentes económicos y sociales (cfr. Crane et al., 2008, pp. 23).

Aunque la noción de ciudadanía ha pasado por un proceso de redefinición y reformulación, al grado que Parry ha sostenido que “un concepto no discutido o indiscutible de ciudadanía se presenta como particularmente problemático” (1991, p. 161, citado por Crane et al., 2008, p. 6), existe consenso entre diversos autores acerca de los “elementos” implicados en la noción de ciudadanía. Estos aparecen en la definición “sencilla” de ciudadano que ofrece Michael Walzer: “un miembro de una comunidad política, con derecho a todas las prerrogativas y obligado por todas las responsabilidades vinculadas a la membresía” (1989, p. 211). Tales elementos de la ciudadanía serían precisamente los derechos-deberes que vienen aparejados con el estatus de ciudadano, la participación en la vida de la comunidad política y la pertenencia a dicha comunidad (cfr. Delanty, 2000, p. 9; Rubio Carracedo, 2007, p. 12; Crane et al., 2008, p. 6).

En lo que sigue consideraremos las implicaciones de cada uno de estos elementos respecto de la ciudadanía empresarial, de la mano de las consideraciones de Crane et al. (2008), pero completando nuestras reflexiones con las aportaciones de otros autores, algunos de los cuales ya aparecieron en el estado de la cuestión. En todo caso, estamos de acuerdo con dos presupuestos de Crane et al. (2008): la aplicación de la noción de ciudadanía a las empresas es de carácter metafórico (p. 8), es decir, no podemos equiparar sin más la ciudadanía individual con la ciudadanía de las empresas, pues hay rasgos de la primera que se siguen del carácter personal de los ciudadanos individuales, pero que justamente por eso no cuadran con la realidad de las empresas.

Dicho de manera sencilla: las empresas no tienen dignidad intrínseca como si la tienen las personas individuales, por eso ni la consideración que merecen ni los derechos que hay que otorgarles deben equipararse con los de las personas individuales. A pesar de lo anterior, la metáfora de la ciudadanía aplicada a las empresas sí nos revela una dimensión normativa para la relación entre estas y la sociedad, no implicadas en otras nomenclaturas (cfr. Crane et al., 2008, p. 8; Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 6). La justificación y las implicaciones de estos supuestos quedarán más claros en lo que sigue.

3.2 La ciudadanía de las empresas en cuanto al estatus, los derechos y las obligaciones legales

¿Poseen las empresas un estatus ciudadano, reconocido por la ley? Pensamos que la respuesta que demos a esta pregunta depende del valor que otorguemos a la personalidad jurídica de las empresas, y a los derechos y obligaciones que se siguen de ella. De una manera paralela a lo que veíamos en el apartado 2.4, sobre la posibilidad de considerar a las empresas como agentes morales responsables, la pregunta que nos ocupa ahora por la condición ciudadana de las empresas ha sido respondida de manera negativa por quienes comprenden las empresas desde una visión liberal estrecha. Wood y Logsdon (2001, p. 94) y Crane et al. (2008, p. 25) denominan a esta concepción “liberalismo minimalista”. Desde este punto de vista, las empresas son consideradas como entidades ficticias que solo tienen existencia ante la ley, puesto que han tenido su origen en una ficción legal, o no se reconoce que tienen una existencia independiente en relación con sus miembros, sino que en todo caso “la empresa” sería la abreviatura para referirse al conjunto de personas biológicas que la conforman (cfr. French, 1979, p. 208).

También negaría el estatus ciudadano de la empresa quien la redujera a un “conjunto de contratos” o “un conjunto de acuerdos implícitos y explícitos entre empleados, inversionistas, proveedores y otros grupos de interés y la firma” (Werhane y Freeman, 2003, p. 518), lo cual estructura a la empresa de tal forma que los intercambios mercantiles se coordinan de una manera adecuada para reducir y hacer más efectivos los costos de transacción, gracias a la producción y la organización en equipo. Desde esta perspectiva, la empresa no sería más que una “cáscara vacía dentro de la cual los individuos hacen contratos el uno con el otro” (Wood y Logsdon, 2001, p. 92) basados únicamente en el propio interés económico. Según esta visión, pues, las empresas por ser ficciones legales o conjuntos de contratos no podrían tener un estatus ciudadano, el cual, a fin de cuentas se otorga más bien a los seres humanos individuales para que, gracias a los derechos que dicho estatus otorga, estén protegidos de la arbitrariedad y la opresión del gobierno (cfr. Crane et al., 2008, p. 24).

Sin embargo, es importante no desdeñar la personalidad jurídica de las empresas como fundamento de cierto estatus ciudadano. En el apartado 2.4 dejamos pendiente la discusión sobre la relación entre la consideración de las empresas como agentes morales responsables y su comprensión como personas morales y personas jurídicas, pero en un sentido realista, es decir, considerando que aunque son personas artificiales, generadas por una ficción jurídica no son personas ficticias. Ambas cuestiones están relacionadas, pues como sostienen List y Pettit, la realidad del estatus de agentes morales responsables propio de los grupos, “va de la mano con el énfasis de la realidad de su estatus personal”, lo cual implica que los grupos “también pueden tener derechos, hacer reclamos o recibirlos” (2011, p. 171). También Peter French, en su estudio sobre las empresas como agentes morales responsables, se muestra partidario de considerarlas asimismo como personas morales (1978), aunque su perspectiva sobre la personalidad jurídica de las empresas le impide vincular ambos sentidos.

Frente a esta postura, Velasquez (1983), Donaldson (1984) y Werhane y Freeman (2003) sostuvieron que otorgar el estatus de persona a las empresas, lo mismo que reconocerles los derechos que tal condición implica, era peligroso para las personas individuales, pues de alguna manera se subordinaría a las personas al bien de las empresas, o se daría prevalencia a los derechos colectivos de estas últimas en detrimento de los derechos individuales de las personas naturales. Por su parte, List y Pettit, aunque tienen una opinión favorable respecto de considerar a los grupos en general como personas –y a las empresas en particular, añadimos nosotros–, su postura respecto a qué derechos y qué relación deben guardar los grupos con las personas individuales es bastante matizada, como veremos más adelante.

3.2.1 Las empresas como personas morales

Ahora bien, ¿qué tipo de personas son los grupos en general y las empresas en particular? Y es que no cualquier concepción o teoría de la persona nos permite comprenderlos de ese modo. List y Pettit consideran que es posible distinguir dos sentidos en la idea de la persona: se puede usar tal noción desde una perspectiva *sustancialista*, que enfatiza las condiciones intrínsecas que hacen ser tal a una persona, y entonces la noción de persona se remite a la definición clásica de Boecio *naturae rationalis individua substantia*, que la tradición occidental teológica y filosófica aceptó y desarrolló desde el siglo V hasta el siglo XVII; o se puede asumir una concepción *performativa*, la cual sostiene que lo que nos permite saber si una entidad es o no persona radica más en lo que esa entidad hace que en lo que esa entidad es.

La noción performativa de la persona primeramente fue desarrollada en el ámbito del pensamiento legal durante la Edad Media. Como persona legal “una entidad es capaz de derechos y obligaciones legales: una entidad puede poseer, comprar y vender, participar

en contratos y demandar por rompimiento de contratos, o participar en los tribunales como quejoso o acusado” (List y Pettit, 2011, p. 171). Esta personalidad legal era contrapuesta a la personalidad de los seres humanos. Por ejemplo, cuando Inocencio IV señalaba que una *universitas*, o entidad corporativa no podía ser excomulgada porque carecía de alma, no dejaba de otorgarle el carácter de *persona ficta*, distinguiéndola de una persona natural en el sentido de la definición de Boecio, pero concediéndole la posibilidad de desempeñarse en un entorno legal (List y Pettit, 2011, pp. 160 y 171).

Consideraciones semejantes encontramos en Bartolo de Sassoferrato y Baldo de Ubaldi, para quienes la *universitas*, el *collegium* o la *corporatio*, es una *persona universalis* o persona grupal. Estos juristas concedían la condición de personas a las ciudades-estado, poniéndolas a la par de los gremios o las órdenes monásticas, porque a través de su *concilium* los individuos (*singuli*) que la componían podían actuar en su nombre, no a título personal sino a título del agente grupal (*universi*), pudiendo ejercer incluso el autogobierno (*sibi princeps*). Por ello, las ciudades-estado tenían ante el emperador (*dominus mundi*) el mismo estatus y los mismos derechos que los reyes (List y Pettit, 2011, p. 175). La recuperación de esta tradición justamente es lo que lleva a Schmitter a plantear la necesidad de una reforma institucional que permita reconocer a las organizaciones, entre ellas a las empresas, con el estatuto de ciudadanos “secundarios”, pero ciudadanos al fin y al cabo (Schmitter, 1996, p. 284).

El desarrollo de la noción performativa de la persona en el pensamiento filosófico corresponde a Thomas Hobbes y John Locke, quienes llevaron a cabo esta tarea durante el siglo XVII. Justamente la noción *forense* de persona de Locke le sirvió a French (1979) como punto de partida para su planteamiento acerca de la responsabilidad y la personalidad de las empresas. De manera semejante, esta noción performativa de la persona les sirve a List y a Pettit para señalar que los grupos deben ser considerados personas, porque su carácter de agentes morales responsables les permite ser “miembros conscientes y competentes de un sistema de obligaciones”, en

donde todos los que están incluidos saben lo que les es debido así como lo que deben a otros, porque forman parte “de un sistema convencional aceptado (...) dentro del cual uno contrae obligaciones con los otros y (...) obtiene prerrogativas a partir de las obligaciones recíprocas de los otros” (List y Pettit, 2011, p. 173).

Reconocer a los grupos como personas es una práctica común desde la antigüedad clásica, como lo podemos constatar en el Derecho Romano, aunque tal reconocimiento quedaba más bien restringido a otorgarles a los agentes grupales una identidad legal. Sin llamarlos personas, los grupos tenían un lugar reconocido por la ley como hemos dicho antes (List y Pettit, 2011, p. 174). También nos hemos referido ya a las reflexiones medievales sobre los agentes grupales. En la actualidad, esta práctica continúa, lo cual no es sorprendente, como señalan Werhane y Freeman (2003, p. 524) por todo lo ya expuesto. Sin embargo, queremos dejar constancia en este momento de una tendencia que se aprecia tanto en países con un ordenamiento jurídico basado en la Common Law, como en otros cuyo marco legal tiene su origen en el Derecho Romano. Se trata del reconocimiento de ciertos derechos constitucionales o la declaración de que los derechos humanos pueden también aplicarse a las empresas, que ya contaban con el reconocimiento de su personalidad jurídica.

Por ejemplo, en el año 2010 la Suprema Corte de los Estados Unidos determinó que el respeto de la libertad de expresión de las empresas se debe manifestar en la libertad que han de tener para hacer contribuciones económicas ilimitadas a las campañas políticas en ese país (List y Pettit, 2011, p. 175), y más recientemente, en el año 2014, la misma Corte falló a favor de que se le reconocieran derechos de libertad religiosa a la empresa Hobby Lobby, por considerar que dado el tipo de empresa de que se trata, sus mecanismos de dirección estaban con toda justicia muy influidos por los valores de los dueños-directores de la empresa, los cuales se oponían a ciertas medidas que la empresa debía implementar en los servicios de salud que financiaba a sus empleados, vinculadas

con la anticoncepción y el aborto mandadas por la *Affordable Care Act*, y que contravenían dichos valores (cfr. Meese y Oman, 2014).

En México, también en 2014 la Suprema Corte de Justicia de la Nación determinó que las empresas, y las personas morales en general, gozan de los “Derechos Humanos reconocidos en nuestro sistema jurídico que sean acordes a su naturaleza y resulten necesarios para la realización de sus fines, para proteger su existencia y asegurar el libre desarrollo de sus actividades” (Luna Ramos, 2014). De manera coincidente, ese mismo año, 2014, el Gobierno de la República de Panamá envió una solicitud de opinión consultiva a la Corte Interamericana de Derechos Humanos, en la que hacía distintas preguntas a esa instancia internacional acerca del “alcance y la protección de los derechos de las personas jurídicas o «entidades no gubernamentales legalmente reconocidas» como tales” (Gobierno de la República de Panamá, 2014). Se aprecia, pues, una tendencia hacia la ampliación y el reconocimiento de derechos de las personas morales o jurídicas, lo cual es un fenómeno digno de atención.

Ahora bien, una cosa, nos dicen List y Pettit, es que en la práctica se considere personas a los grupos y otro asunto muy diferente es que tal práctica responda a la realidad de las cosas. Ahora bien, que un grupo sea considerado persona significa que se le reconoce la capacidad tanto para tener una actuación motivada por razones, como para controlar de manera adecuada tal conducta. Reconocer que los grupos poseen la condición de personas reales nos permite considerarlos como miembros de un “sistema de obligaciones mutuas”, quiere decir que pensamos que los grupos se relacionan con las personas individuales no como si fueran máquinas o animales no humanos, sino que son susceptibles tanto de atender exigencias morales como de reclamarlas en su relación con el resto de los miembros de tal sistema (List y Pettit, 2011, p. 176). Se trata, pues, de incluir a los grupos en la comunidad moral, como proponía hace tantos años French (1979), inspirado por un pasaje de *Theory of Justice* de Rawls. El reconocer el origen jurídico de las personas morales, es decir, que deban su existencia a una “ficción

jurídica”, nos permite considerarlas personas artificiales, pero no debería llevarnos a considerarlas personas *ficticias*, pues al fin y al cabo su actividad en el mundo es real, lo mismo que las consecuencias de sus acciones (cfr. List y Pettit, 2011, p. 153).

Sin pretender dar una visión completa sobre cómo debería ser nuestra relación con los agentes grupales y el lugar que hemos de otorgarles dentro de la sociedad, los autores abogan por un “individualismo normativo” (List y Pettit, 2011, p. 182): los grupos deben ser reconocidos como personas morales, pero todo su régimen y las relaciones que mantengamos con ellos deberán estar dirigidos a promover el beneficio y el interés de las personas individuales. Por ello, no deberán tener los mismos derechos que los individuos, pues si bien es cierto que en el caso de las personas individuales el criterio para la organización básica de la sociedad en el que todos podríamos convenir es el de la igualdad de derechos, los grupos deben tener “solamente un rango limitado de derechos, y las demás personas deben tener solo un correspondiente rango limitado de responsabilidades hacia ellos” (List y Pettit, 2011, p. 180): por ejemplo,

 pueden tener el derecho de apoyar partidos políticos, a la manera que lo tiene una persona en razón de su libertad de expresión, pero no tienen el derecho al voto o a ejercer un cargo público. Pueden tener el derecho a comprar, vender, poseer, como las personas individuales, pero no tienen el derecho a no ser poseídos por otros, incluso por otras empresas, pues no existe una prohibición en contra de la ‘esclavitud empresarial o corporativa’ (List y Pettit, 2011, p. 181).

Por otro lado, los agentes grupales deberán estar considerados en un régimen de especial vigilancia para garantizar el respeto a las personas individuales, precisamente porque su presencia en el sociedad la convierte en asimétrica: los agentes grupales tienen un poder muy superior al que pueden tener las personas individuales, por ello deben ser controladas de modo que sea conjurado el peligro de la “dominación” que está latente en esas condiciones de asimetría (cfr. List y Pettit, 2011, p. 183). Pero cuando esto no ocurre, cuando tales controles son inexistentes, la posibilidad de la

dominación es una amenaza latente, aunque no se esté llevando a cabo en forma efectiva en ese momento.

La necesidad de mantener a raya a los grupos se ha manifestado en los mecanismos de control que la tradición política occidental ha desarrollado, por ejemplo, para limitar la capacidad de los Estados o de las iglesias para ejercer esa dominación. Sin embargo, esa misma tradición no ha sido igualmente efectiva, según List y Pettit, en el caso de las empresas (2011, p. 183), las cuales son grupos especialmente poderosos. En este caso los autores dejan de lado las acusaciones contra las empresas, sobre todo las grandes compañías transnacionales a las que se les acusa no solo de tener la posibilidad de afectar seriamente la vida de las personas, las comunidades y sus recursos naturales, donde quiera que se establezcan, sino que tal abuso y afectación es una realidad constante, por el ejercicio del poder empresarial, al que también nos hemos referido en el apartado anterior.

List y Pettit señalan que las empresas poseen una forma perfecta de poder, que no necesita ser ejercido para tener un efecto. Actuarían como la fuerza de la gravedad, que no se ve pero es imposible escapar de ella (2011, p. 183). Los autores señalan que no pretenden satanizar la actividad empresarial, pero sí llamar la atención acerca de tal poder y el riesgo latente de que este sea utilizado de una manera que trastoque las relaciones de respeto en el orden social, para que seamos conscientes del verdadero panorama social que habitamos, como ya había advertido años atrás Coleman. Otra actitud nos llevaría a refugiarnos en “los mantras individualistas que vuelven invisible al poder corporativo” (List y Pettit, 2011, p. 185).

De ahí que la reivindicación de que los grupos en general, y las empresas en particular, son agentes responsables y personas morales nos permite comprender de una mejor manera cómo debemos organizar la interacción social entre las personas individuales y las empresas, qué podemos exigirles y qué podemos darles, y qué pueden ellas exigir y

dar a la sociedad en la que desempeñan sus actividades. Por eso, a pesar de las objeciones propuestas por quienes tienen una visión individualista estrecha, el reconocimiento de la responsabilidad y la personalidad moral de las empresas puede darnos la base para una concepción más adecuada de su papel en la sociedad, más allá de la simple consideración de su culpabilidad ante eventos desafortunados que se sigan de su operación, de manera que tenga sentido que pidamos que asuman la responsabilidad prospectiva de la que hablábamos en el apartado anterior.

Dejaremos para la tercera parte de este trabajo la consideración de si hemos de ampliar las exigencias del individualismo normativo para la tutela de las pequeñas y medianas empresas, tanto por la importancia que tienen para el sistema económico de los países como por la condición vulnerable que la mayoría de ellas tienen frente a la situación de las grandes empresas, a cuyas cadenas de valor muchas veces tienen que sumarse, a veces en condiciones desfavorables. Quizá este tipo de empresas merezca que la sociedad y el Estado les brinden una tutela semejante a la que debe otorgarse a las personas individuales.

3.2.2 Estatus, derechos y obligaciones morales de los ciudadanos empresariales

Nos hemos concentrado en la personalidad moral de las empresas y los grupos, porque su condición ciudadana en cuanto al estatus, los derechos y las obligaciones, como hemos dicho desde el inicio de este apartado, depende de su personalidad jurídica, y también porque quisimos establecer los límites de los derechos que tal personalidad trae consigo, en relación con las personas individuales, para garantizar el respeto de su dignidad. Para explicar esta estrecha relación entre ciudadanía y personalidad jurídica, podemos recurrir a otra noción de ciudadanía, además de la que ya hemos transcrito de Marshall, aunque no la anula, sino que la complementa: según Janosky y Gran, la

“ciudadanía puede ser definida como la membresía pasiva y activa de los individuos en un estado-nación, con derechos y obligaciones universales en un nivel específico de igualdad” (2002, p. 13).

Para nuestros autores, la membresía depende de la noción de personalidad, es decir, la determinación de los sujetos que, de entre todos los habitantes de un territorio, recibirán el reconocimiento de su condición de ciudadanos y de los respectivos derechos (Janoski y Gran, 2002, p. 13). La ciudadanía implica capacidades activas para influir en la vida política, pero también los derechos pasivos para existir y actuar dentro de un sistema legal. Estos son los derechos que estamos considerando como fundamento de la condición ciudadana de las empresas. Estos autores sostienen, justamente, que las obligaciones y los derechos ciudadanos “existen a nivel individual, organizacional y social, y que en el ámbito organizacional, tales derechos y obligaciones se refieren a la formación y actuación de los grupos en la arena pública” (Janoski y Gran, 2002, p. 14).

Los derechos ciudadanos pueden adoptar distintas formas: pueden ser derechos legales, derechos políticos, derechos sociales o derechos de participación. Los primeros son fundamentalmente derechos procedimentales, para la seguridad personal, los mecanismos de acceso a la justicia y la tutela de la libertad de conciencia y elección; los derechos políticos se refieren a la participación en la arena pública, y también son en buena medida procedimentales, pues se refieren al proceso del establecimiento de las leyes, aunque también abarcan los derechos a votar y participar en los procesos políticos. Por su parte, los derechos sociales “tutelan los reclamos ciudadanos a un estatus social y a la subsistencia económica” (Janosky y Gran, 2002, p. 15), y pueden clasificarse en derechos de subsistencia, oportunidad y derechos redistributivos y compensatorios. Finalmente, los derechos de participación para la toma de decisiones en el ámbito de la sociedad civil, los mercados y las organizaciones.

Únicamente los derechos sociales son estrictamente personales, pero los legales, los políticos y los de participación tienen formas que aplican a la vida de los grupos, las organizaciones y las empresas. Por ejemplo, los derechos políticos de las organizaciones pueden determinar, entre otros aspectos, “las vías legales para recaudar fondos para las campañas electorales, la consulta a los legisladores respecto de iniciativas de ley, la participación en la nominación de candidatos, y el cabildeo para promover el establecimiento de ciertas políticas” (Janoski y Gran, 2002, p. 16). Por su parte, “los derechos de participación para las organizaciones pueden ir desde los derechos individuales para participar en las decisiones en el trabajo en consejos laborales y de codeterminación, hasta los derechos comunitarios para participar en los servicios de salud o en decisiones de impacto medioambiental” (Janoski y Gran, 2002, p. 16).

Los derechos ciudadanos son otorgados a las empresas por su personalidad jurídica, y abarcan muchos derechos semejantes a los de los ciudadanos individuales. Por esa razón, Crane et al. indican que las empresas son ciudadanos *de facto* (2008, p. 25), pues el ordenamiento legal las trata de una manera análoga a como trata a los ciudadanos individuales: “en esencia, la cuestión central es que ante la ley, las empresas son reconocidas como capaces de actuar legal o ilegalmente, como sujetos de obligaciones y derechos de protección legal y compensación” (Crane et al., 2008, p. 25). Las empresas pueden cerrar acuerdos legales, poseer propiedad, emplear trabajadores, demandar y ser demandados; tienen derecho a un proceso justo, a la protección ante la intervención política injusta o el acoso del gobierno, a la no discriminación, a no sufrir expropiaciones sin compensación, etcétera.

El derecho mexicano reconoce a las personas morales, en general, y a las empresas en particular, los mismos atributos que a las personas físicas. En efecto, las empresas pueden contar con nombre, razón o denominación social, capacidad de goce de derechos (la capacidad de ejercicio está reservada para los representantes legales de la empresa), domicilio, nacionalidad y patrimonio (cfr. Alanís Sierra, 2007, pp. 26-29). Las

empresas tienen nacionalidad, que es uno de los rasgos del estatus ciudadano (cfr. Olvera, 2008, p. 17), la cual muchas veces depende de las mismas empresas, que pueden decidir en qué territorio establecer sus oficinas centrales (cfr. Crane et al., 2008, p. 27), quizá para encontrar las condiciones legales más favorables para sus operaciones. Esta realidad, que viven sobre todo las grandes empresas transnacionales, constituye un obstáculo para que estas logren encarnar otra de las dimensiones de la ciudadanía, que es la pertenencia a una determinada comunidad (cfr. Wood y Logsdon, 2008, p. 53-54), aunque este problema no parece ser tan serio cuando pensamos en empresas nacionales, o en las pequeñas y medianas empresas de una comunidad (cfr. Wood y Logsdon, 2001, p. 95; Crane et al., 2003, p. 117).

Ahora bien, los derechos de las empresas son derechos colectivos, pues las personas jurídicas “son sujetos de derecho diferentes a los individuos que la integran” (Alanís Sierra, 2007, p. 26), pues las acciones que llevan a cabo a través de sus representantes legales o del “órgano supremo que las representa” (Alanís Sierra, 2007, p. 26) son atribuidas a las personas morales o jurídicas y no a sus integrantes, como ya habíamos señalado también en el apartado 2.4. Algunos de estos derechos colectivos se aplican también a los grupos que existen dentro de la empresa, como los inversionistas o los empleados. Las empresas son entidades diferentes, como hemos dicho, a los grupos que las constituyen, por lo cual gozan precisamente de la separabilidad respecto de ellos. Sin embargo, algunas de estas prerrogativas legales establecen la conexión con la empresa, por ejemplo a través del derecho de los inversionistas a obtener dividendos a partir de las ganancias de la empresa, pero también establecen la separabilidad de la que hemos hablado, al marcar los límites de la responsabilidad financiera de dichos inversionistas, que no pueden ser demandados para que los acreedores cobren sus adeudos cuando la empresa pierde dinero (cfr. Janoski y Gran, 2002, p. 36).

Por supuesto que no se pueden equiparar completamente los derechos o las prerrogativas legales de los ciudadanos individuales y los de los ciudadanos

empresariales. Por ejemplo, en México los tratadistas hacen explícita una consideración de sentido común: las empresas no tienen estado civil, “ya que una persona moral no puede tener las calidades de esposo, divorciado, etc.” (Rangel Charles y Sanromán Aranda, 2007, p. 44). Además, las empresas no tienen derecho al voto, ni tampoco a participar como candidatos en un proceso de elección popular, o a la educación o la seguridad social (cfr. Néron y Norman, 2008, p. 8), pero nada de esto invalida que tienen otros muchos derechos ciudadanos, de manera semejante a los ciudadanos individuales. Como hemos dicho antes, los derechos legales, políticos y de participación, pueden tener formas que aplican a las empresas.

En cuanto a las obligaciones ciudadanas, ocurre algo semejante: “las empresas deben obedecer la letra y el espíritu de la ley y se encuentran sujetas a sanciones similares a las que pueden enfrentar los ciudadanos que infringen sus obligaciones cívicas” (Crane et al., 2008, p. 26). Al respecto, Néron y Norman han señalado que justamente una de las manifestaciones más claras de la buena ciudadanía empresarial, que se sigue del estatus de las empresas, de sus derechos y obligaciones, es la fiel obediencia “a las leyes y reglamentos relevantes, incluido el pago honesto de los impuestos debidos” (Néron y Norman, 2008, p. 12).

La condición ciudadana trae consigo la obligación del cumplimiento de la ley. Por esta razón, no puede obviarse que la observancia estricta de la ley es una manifestación de compromiso ciudadano, o de un ejercicio virtuoso de la ciudadanía. Aunque algunos autores lo consideran un punto de partida no negociable (cfr. Wood y Logsdon, 2008, p. 54), e incluso consideran hasta cierto punto injurioso que se considere de manera explícita, otros autores señalan que se trata de un asunto crítico al que se ha dado poco realce porque se piensa que hay que darlo por supuesto.

De cualquier forma, el cumplimiento de la ley sí acaba siendo un asunto que debe caer en el terreno del ejercicio de la responsabilidad ciudadana, por la sencilla razón de que

aunque tal cumplimiento sea obligatorio, y el Estado cuente con los medios coactivos para sancionar a quien viole el marco legal, también es verdad que el Estado no siempre cuenta con los recursos para vigilar que las empresas efectivamente cumplan las leyes y los reglamentos que apliquen en cada caso y tienen que confiar en las declaraciones que estas hacen al respecto, como ha demostrado el reciente escándalo de Volkswagen, o no cuentan con castigos que verdaderamente desincentiven la comisión de delitos, por ejemplo cuando las multas que pueden ser aplicables por cometer ciertos delitos ambientales son de poca cuantía en comparación con los beneficios obtenidos por no cumplir la regla.

Por esta razón, distintos estándares internacionales de rendición de cuentas, como ISO26000 o las guías G4 de GRI, o instrumentos de diagnóstico de la responsabilidad social de las empresas como los *Indicadores para empresas responsables y sostenibles* propuestos por el Instituto Ethos de Brasil, plantean explícitamente que las empresas responsables deben cumplir el marco legal del país en el que operan, e incluso ir más allá cuando dicho marco es insuficiente, apeándose entonces a los estándares o las normas internacionales que apliquen en cada caso.

Ahora bien, el mero cumplimiento de la ley en muchas ocasiones no es una tarea menor para la mayoría de las empresas, pues en algunos casos tienen que desempeñar sus operaciones en entornos altamente regulados, de manera que sus infracciones “hablan más de los onerosos requerimientos legales del país, que de la negligencia de la compañía” (Visser, 2011, p. 112). En otras ocasiones la complejidad de sus operaciones, y la cantidad de trabajadores con los que cuentan, hacen que sea todo un reto cumplir con el marco legal correspondiente. Néron y Norman proponen el caso de una empresa con una operación relativamente sencilla en términos de tecnología, como Domino’s Pizza en Estados Unidos, que en el año 1999 ponía a trabajar cada tarde a unos 80,000 repartidores de pizza. Con semejante nivel de operación, “para los administradores de una empresa semejante, no es de ninguna manera un logro menor asegurarse que sus

repartidores (para no nombrar a los gerentes de las sucursales, al personal de cocina, etcétera), cumplan con todas las leyes de tránsito y seguridad, o por lo menos disminuyan las infracciones” (Néron y Norman, 2011, p. 13). Todo ello requiere un esfuerzo casi titánico que implica invertir tiempo y dinero en “las estrategias administrativas, los sistemas, la cultura organizacional, la capacitación” (Néron y Norman, 2011, p. 13), pero que precisamente por su dificultad, la implementación de estas estrategias para garantizar el cumplimiento de la ley son manifestación de compromiso ciudadano.

El tema del pago justo de impuestos tampoco es un asunto menor en las consideraciones sobre el compromiso ciudadano. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) calcula que las grandes empresas multinacionales, gracias a sus estrategias de planeación fiscal, dejan de pagar unos \$240 billones de impuestos a nivel global, y en la Unión Europea esas mismas empresas tienen una carga fiscal menor en un 30% promedio a las obligaciones fiscales que tienen las pequeñas y medianas empresas no multinacionales (Gardner, 2016, p. 6). Precisamente para evitar esta problemática, la UE y la OCDE están proponiendo lineamientos que impidan a las empresas aprovechar estos ordenamientos legales permisivos en materia fiscal, pues todo esto se hace aprovechando los marcos legales que permiten semejantes ahorros.

Parecería una ingenuidad que les pidiéramos que en este terreno no protejan sus intereses (cfr. Logsdon y Wood, 2008, p. 54) sino que busquen aquello que promueve el bien común de las comunidades donde se asientan, y no favorece una competencia desleal con las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, tal comportamiento justamente demostraría un sentido de compromiso ciudadano, pues como ha señalado Vives los beneficios obtenidos por las empresas, por los que no se han pagado impuestos, no solo proceden del trabajo y el esfuerzo de las empresas y sus miembros (gerentes, trabajadores, etcétera), sino que “en buena parte se derivan de beneficios que

la sociedad le otorga a las empresas por los cuales no paga nada o no paga su verdadero costo para la sociedad” (Vives, 2014b). Corregir esta injusticia es muestra, como venimos diciendo, de compromiso ciudadano.

Consideramos que con lo expuesto hasta ahora puede afirmarse que podemos hablar de la ciudadanía empresarial desde la perspectiva del estatus legal, con obligaciones y derechos, que los Estados les reconocen a las empresas. El hecho de que no haya un paralelismo completo entre la condición ciudadana individual y la condición ciudadana de las empresas no es razón suficiente para no hablar de la ciudadanía empresarial desde esta perspectiva, pues como han señalado Crane et al.: “excluir a las empresas de ser consideradas ciudadanas solo porque algunos aspectos legales de sus estatus difieren de los de los ciudadanos naturales se vuelve una presunción poco convincente” (2008, p. 27), a menos de que adoptemos una visión restrictiva de lo que es la ciudadanía. Ahora bien, como ya señaló hace siglos Aristóteles, el núcleo de la condición ciudadana no está en el estatus, sino en la participación en la vida política de la comunidad. Por esta razón, ahora vamos a considerar las formas que adopta tal participación en la ciudadanía empresarial.

3.3 La ciudadanía de las empresas en cuanto a su participación política

Desde Aristóteles el tema de la participación política es la piedra de toque de la verdadera ciudadanía. Como vimos en el capítulo 1, los promotores de una visión más amplia de la ciudadanía empresarial, que verdaderamente propusiera algo diferente respecto de la noción de responsabilidad social empresarial, plantearon justamente que la ciudadanía empresarial designaba el rol político que la empresa desempeñaba en la sociedad (cfr. Wood y Logsdon, 2001; Wood et al., 2006; Crane et al., 2008; Scherer y Palazzo, 2008; Pies et al., 2014). En este apartado presentaremos las distintas

actividades de participación política de las empresas, aunque veremos que algunas de ellas pueden ser llamadas así con mayor propiedad que otras.

Nuestro punto de partida, como lo fue para los primeros promotores de la ciudadanía empresarial, es considerar el cambio de roles que trajo la globalización para el Estado, la sociedad civil y las empresas en el orden social. Para garantizar este último, la modernidad estableció la diferenciación de tres esferas, a saber, la esfera política, la sociedad civil y la esfera económica, con distintos roles para la promoción del bien público. Al Estado, es decir, a la esfera política, le correspondía establecer y ejecutar las normas que rigen a toda la sociedad para conseguir el bien común. Su papel era proveer bienes públicos, poner remedio a las fallas de los mercados, combatiendo los monopolios, estableciendo un piso parejo para la competencia y manteniendo a raya las externalidades, y redistribuir los recursos sociales para la promoción de la justicia social (cfr. Marsden, 2001, p. 11).

Por su parte, la sociedad civil es el espacio de la deliberación pública que, idealmente, representa los intereses, fines, miedos y valores de los ciudadanos, que a fin de cuenta “constituye los procesos de formación de la voluntad cívica, de donde el aparato estatal deriva la legitimidad de su marco regulatorio” (Scherer et. al., 2014, p. 144). En la esfera económica, según esta división de roles, tanto los individuos como las empresas persiguen sus intereses privados, sin preocuparse directamente por el bien común. En principio, en entornos de una adecuada regulación, bastaría con que cada agente económico buscara la maximización de sus beneficios, pues las reglas de un mercado abierto y libre permitirían a cada uno mejorar la propia situación sin dañar al resto. Como vimos antes, esa es la idea de Friedman (cfr. Marsden, 2001, p. 11), de manera que habría que dejar la preocupación política por el bien público en manos del aparato del Estado, que sería la instancia institucional que debe preocuparse por el bien público (cfr. Scherer et al., 2014).

Ya hemos dicho que el neoconstitucionalismo y el neoliberalismo en el contexto de la globalización generaron la difuminación de esos roles, y exigieron a los actores de la sociedad civil y a los de la esfera económica que asumieran funciones que se consideraban exclusivas del Estado, pero que tuvieron que ser tomadas por ellos cuando este por incapacidad, negligencia, conveniencia o necesidad renunció a cumplir sus responsabilidades. Esta es una historia ya contada previamente, justamente la historia de la ciudadanía empresarial, que para sus promotores, al menos en su resurgimiento en los años noventa, implicaba la colaboración de las tres esferas para atender los grandes problemas sociales que enfrentaba la humanidad en los albores del nuevo milenio (cfr. el apartado 1.1 de esta investigación).

También podríamos decir que la globalización permitió que reconociéramos que tal distinción tajante de roles no hace justicia a la realidad de las relaciones sociales. Sin embargo, tiempo atrás había habido voces, como la de Robert Dahl en los años 60, o la de David Vogel en los 80, que habían hablado de la necesidad de considerar como parte del entorno de la política a todas aquellas instituciones que ejercieran un poder público, interviniendo de esa manera en la promoción del bien común o afectando su consecución (cfr. Scherer et al., 2014, p. 145; Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, pp. 2; 8). Esta visión nos indica, pues, que pertenece al ámbito de la política todo ejercicio del poder público que concierne a la promoción del bien común. En efecto, Dahl escribió: “un sistema político está constituido por cualquier patrón constante de relaciones humanas que implica, de una manera significativa, poder, gobierno o autoridad” (1963, p. 6). Así como List y Pettit consideran a todos los grupos con estructuras de decisión definidas agentes morales responsables (cfr. el apartado 2.4 de esta investigación), Dahl piensa que su caracterización de lo político nos permite ver con esos ojos a una multitud de organizaciones: “muchas asociaciones que ordinariamente no consideramos «políticas», poseen sistemas políticos: clubes privados, empresas, sindicatos, organizaciones religiosas, grupos cívicos, tribus primitivas, clanes, quizá incluso las familias” (Dahl, 1963, p. 6). La referencia que añadimos aquí al bien común es

sugerencia de Scherer et al., pues estos autores apuntan certeramente que la tradición clásica atribuía a la política dicha finalidad: el bien de la ciudad, el bien de la polis (2014, p. 144).

Como es sabido, forma parte del corazón del republicanismo la consideración de que el buen ciudadano es aquel que ejercita efectivamente sus derechos políticos para la promoción del bien común, en colaboración con sus conciudadanos. Vimos que tal ideal está presente ya en el planteamiento aristotélico, y ha sido refrendado por las distintas formulaciones que esta teoría política ha experimentado: “el republicanismo moderno rescata la ciudadanía activa y pública que el liberalismo conservador había trocado en pasiva y privada. El ciudadano es, en realidad, el verdadero protagonista de la comunidad política” (Rubio Carracedo, 2007, p. 85). La preocupación por lo público es, a decir de Rubio Carracedo, “lo más característico de la ciudadanía republicana” (2007, p. 86), y en este sistema “el individuo es educado desde la infancia como ciudadano, vinculado con la comunidad política de conciudadanos y comprometido con las instituciones democráticas para procurar el bien común” (Rubio Carracedo, 2007, p. 86).

El buen ciudadano, según el republicanismo, subordina la consecución de su bien personal a la consecución del bien común. No es que no pueda buscar su bien propio, pero no debe hacerlo a costa del bien público. El compromiso en la búsqueda del bien común se manifiesta a través del ejercicio de la virtud cívica, que permite el cumplimiento de las propias obligaciones y funciones públicas. Ello implica cumplir la ley, pagar los impuestos debidos, cumplir con el servicio militar y, en algunos países desempeñar funciones de jurado (cfr. Crane et al., 2008, p. 34). La virtud cívica también implica enfrentar con seriedad la obligación de combatir la corrupción y hacerla imposible, para lo cual se requiere también el ejercicio de otras virtudes públicas: “integridad, patriotismo (defensa de la libertad política), austeridad, laboriosidad y honestidad” (Rubio Carracedo, 2007, p. 89). Aunque los ciudadanos empresariales no

pueden hacer suyos todos los rasgos del buen ciudadano, de acuerdo con el republicanismo, en las consideraciones siguientes trataremos de indicar qué elementos de la concepción republicana pueden aplicarse a la dimensión de la participación política de la ciudadanía empresarial.

Antes de pasar a analizar las formas de participación política o en la consecución del bien público propios de la ciudadanía empresarial, hay que dejar sentado que estas reflexiones se encuentran directamente relacionadas con la consideración de las relaciones de poder en una sociedad democrática, lo cual implica que debemos abordar las formas de participación desde las categorías de “la rendición de cuentas y la legitimidad” (Crane et al., 2008, p. 32). Ya hemos visto que los distintos autores que han estudiado el tema señalan que estos son problemas propios de la consideración de la participación política de las empresas: el ejercicio de su poder exige la rendición de cuentas (cfr. Crane y Matten, 2010, p. 67-71) y su involucramiento en procesos políticos exige que se establezcan las condiciones de la legitimidad de tal actividad (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, p. 901). Abordaremos ahora las formas de la participación política y en aras del bien público por parte de las empresas, para considerar su responsabilidad ciudadana.

3.3.1 La participación de las empresas en la consecución del bien público como agentes distributivos

La primera forma de participación política de las empresas se refiere al impacto de la actividad empresarial en cuanto tal en la sociedad, y le llamamos política en el sentido explicado antes, en cuanto ejercicio del poder en relación con el bien público. Se trata del ejercicio del poder empresarial del que hablamos en el apartado 2.4, cuando tratamos la responsabilidad en cuanto a la causalidad. Entonces, lo mismo que en el

apartado 1.1, y ahora, señalábamos que las empresas en general son agentes de gran poder en la sociedad, con una gran capacidad para mejorar la calidad de vida de las personas que se benefician con su actividad, con la provisión que hacen de bienes y servicios, pero que también tienen la posibilidad de infligir daños serios, en ocasiones catastróficos, a los seres humanos, a las comunidades en las que se asientan y a las sociedades en general. Por lo anterior, podemos hacernos eco de lo dicho por Néron y reconocer que

las empresas se cuentan entre las entidades sociales más poderosas en nuestro mundo, y en ocasiones son presentadas como las instituciones clave de nuestro tiempo. Su presencia generalizada y su impacto en las vidas humanas las hace rivales de los más poderosos emperadores, zares y reyes de la historia (2009, p. 336).

Dejando a un lado las hipérboles, el poder empresarial es innegable por los abundantes recursos financieros, humanos y organizacionales que las empresas tienen a su disposición, y su influencia y su impacto se extienden mucho más allá del ámbito estrictamente económico y la producción específica de ciertos bienes y servicios, como vimos en el apartado 2.3. Sin embargo, esa misma provisión de bienes y servicios, junto con toda la actividad empresarial en sí misma puede verse como una contribución al bien común semejante a la actividad del Estado. Por esta razón, desde los años 40 del siglo pasado distintos autores han hablado de la existencia de “gobiernos privados”, es decir, de grandes empresas que asemejan por su actividad a los gobiernos (cfr. Svedberg Helgesson y Mörth, 2013, p. 1).

Por ejemplo, en 1967 Peter Bachrach planteó que existían semejanzas importantes entre General Motors y el gobierno de los Estados Unidos, pues finalmente estas dos entidades “asignan valores para la sociedad. Con base en esta semejanza es que General Motors y otros gobiernos gigantes privados deben ser considerados como parte del sector político en el que aplican las normas democráticas” (Bachrach, 1967, p. 102,

citado por Vogel, 1975, p. 15). Por supuesto que la gran diferencia entre ambas instancias es que, en principio, el pueblo otorga un mandato democrático al gobierno para que desempeñe su actividad de manera legítima, pero como las empresas no cuentan con un mandato semejante, la gran pregunta será: ¿cómo adquieren legitimidad para desempeñar esta función, tan importante para la sociedad? La respuesta, en parte, está dada por la aplicación de los principios de la responsabilidad de Wood (1991, pp. 694-702, cfr. el apartado 2.5), y el compromiso de las empresas con la rendición de cuentas (cfr. el apartado 2.6.), pero más adelante desarrollaremos con mayor amplitud este punto tan importante para nuestra discusión.

Ya hemos hablado de la opinión de Dahl en torno a la consideración de las empresas y otros grupos como parte de la esfera política, justo por su capacidad de ejercer el poder en el ámbito público. Dahl caracterizaba el poder empresarial, sobre todo de las grandes corporaciones, como capaz de causar muertes, lesiones o daños a la salud de las personas por sus políticas y decisiones sobre el diseño de sus productos, la contaminación, las condiciones laborales y de seguridad industrial; también es capaz de generar pérdidas severas en los ingresos de las comunidades por decisiones en torno a la ubicación de sus plantas e instalaciones industriales, y también “ejercer influencia, poder, control e incluso coerción sobre los empleados, los consumidores, los proveedores [...] a través de la publicidad, la propaganda, las promoción o degradación de trabajadores, por no mencionar las posibles actividades ilícitas” (Dahl, 1972, p. 18).

Por estas razones, la actividad empresarial no es una actividad meramente privada, como ya había dicho también Epstein (1973 y 1974), por lo cual deben estar sujetas al escrutinio público. Eso mismo propuso años después David Vogel cuando señalaba que no bastaba discutir la legitimidad de las decisiones de los administradores, sino que había que confrontar y ampliar “la rendición de cuentas de la empresa como un todo ante la sociedad” (Vogel, 1975, p. 16), justamente porque las operaciones de las empresas, entidades privadas, tienen repercusiones públicas, por lo cual deben ser

consideradas instituciones públicas. Ante tal realidad, Vogel señalaba que el comportamiento de los ciudadanos ante las empresas debía desenvolverse en tres ámbitos:

En primer lugar, los ciudadanos deben presentar sus demandas directamente a ella (la empresa). En segundo lugar, deben comportarse en relación con ella de forma similar a como se comportan con el Estado. En tercer lugar, deben intentar aplicarle a ella los mecanismos de rendición de cuentas y responsabilidad similares a los que aplican para el gobierno. Estos tres aspectos del reconocimiento del carácter público de la empresa no son distintos entre sí desde el punto de vista empírico, sino que son dimensiones del comportamiento de cualquiera que lidia con la empresa como institución pública (Vogel, 1975, p. 17).

Vogel se concentra en la llamada a la rendición de cuentas de los ciudadanos, pero sabemos, por lo que hemos tratado en otros apartados (p.ej. el 2.6) que la llamada a la rendición de cuentas es prerrogativa legítima de todos los grupos de interés de la empresa. Es más, esta consideración de la empresa como participante en la esfera política, por el impacto público de sus operaciones, puede también ser denominada la “visión política de la empresa desde la teoría de los stakeholders” (Néron, 2009, p. 336), pues de acuerdo con la teoría de los stakeholders, la empresa tiene un carácter público y no debe ser entendida simplemente como una asociación *privada*, sino más bien como una institución *social* cuyas actividades y políticas tiene un impacto en una pluralidad de grupos de interés y no solamente en el bienestar de los inversionistas. Desde esta perspectiva, la responsabilidad como causalidad se vuelve responsabilidad ciudadana cuando consideramos el ejercicio del poder empresarial como promotor u obstaculizador del bien público, por el control que tiene de vastos recursos humanos, organizacionales y financieros, por la manera en que las operaciones empresariales determinan el flujo de capitales, el uso de los recursos naturales y el trabajo, por la influencia que pueden llegar a tener sobre los gobiernos nacionales y las comunidades

locales, y porque las empresas pueden ser patrocinadores de distintas actividades humanas, desde el deporte hasta la educación. Por todo el impacto que tienen en la sociedad, las empresas pueden ser consideradas, como instituciones sociales, “cuyas políticas y operaciones tienen efectos distributivos significativos para muchos grupos en nuestras sociedades” (Néron, 2009, p. 337).

Aunque Néron juzga esta visión de la empresa como actor político desde la teoría de los grupos de interés como un “planteamiento no especialmente controvertido”, que no aporta una “perspectiva renovadora” (cfr. 2009, p. 337), a nosotros nos parece una consideración importante para comprender la ciudadanía empresarial, y se trata de un planteamiento que se puede rastrear a los orígenes del renacimiento de tal noción, como hemos visto en diversos apartados del primer capítulo de esta investigación (1.1 a 1.3), y que responde a la idea de sus promotores de que de esta manera podemos entender mejor a la empresa y sus relaciones y obligaciones con la sociedad. La legitimidad de la actividad empresarial como promotora del bien público depende justamente de que las empresas atiendan las expectativas sociales al respecto, como hemos dicho previamente (cfr. el apartado 2.5).

Al exponer su concepto ampliado de ciudadanía empresarial, Crane et al. (2008, p. 23) considera que la participación política de las empresas como agentes distributivos, es decir, cuando cumplen con su papel en la sociedad como agentes económicos proveedores de bienes y servicios, no reviste singular importancia en la discusión de la ciudadanía empresarial, sino que consideran que su participación política se ejercita de manera más clara cuando proveen bienes y servicios que antes eran responsabilidad exclusiva de los Estados, especialmente cuando las empresas asumen un rol cuasi-gubernamental y son los encargados de “gestionar los derechos ciudadanos individuales”, tanto en las actividades internas de la empresa como en sus relaciones económicas externas (cfr. Crane et al., 2008, p. 38). De hecho, para nuestros autores, la exigencia de la ciudadanía empresarial es justamente que las empresas asuman estas

responsabilidades, lo cual, para su decepción, no se ha convertido en una realidad (cfr. 1.5.2), como ya hemos visto antes (cfr. Crane et al., 2008, p. 199).

Al respecto, queremos hacer algunas puntualizaciones. En primer lugar, este es uno de los aspectos del planteamiento de Crane et al. que hacen suponer que su propuesta de un concepto ampliado, o extendido, de la ciudadanía empresarial, al hacer énfasis en la distinción y en la necesidad de contar con un concepto que no reitere los planteamientos de otras nociones como la responsabilidad social empresarial, deja de lado la inclusión de ciertos elementos de la responsabilidad empresarial que pueden ser entendidas al mismo tiempo como responsabilidad ciudadana, o como manifestaciones de ciudadanía empresarial. Como hemos dicho antes, las exigencias de la responsabilidad en cuanto a la causalidad se convierten en exigencias de responsabilidad ciudadana cuando el despliegue del poder empresarial es considerado desde la perspectiva de su contribución al bien público. Es necesario, pues, explicar cómo hay ciertas nociones de la responsabilidad empresarial que son también manifestaciones de la ciudadanía empresarial.

En segundo lugar, los argumentos para determinar la conveniencia de que las empresas asuman el rol que quiere asignarles el concepto ampliado de ciudadanía empresarial son problemáticos, como han señalado distintos críticos, especialmente van Oosterhout (cfr. 2005, p. 680). Finalmente, dejar en manos de los agentes económicos, de los actores del mercado, los bienes sociales esenciales no parece ser la solución más adecuada, pues, como ha dicho Rawls, los mercados tienen reglas y funcionan para satisfacer la demanda, pero no para proveer soluciones para satisfacer las necesidades humanas básicas.

Ahora bien, la participación de las empresas como proveedores de bienes y servicios que antes proveía el Estado es una realidad que no podemos ignorar, lo cual ha ocurrido por muchas razones: porque el Estado nunca atendió adecuadamente la

provisión de esos bienes, o porque, por distintas razones, lo que hacía el Estado lo hacen ahora las empresas (cfr. Crane et al., 2008, p. 61-64). Por ejemplo, la globalización y sus reformas neoliberales han suscitado este relevo de los gobiernos respecto de sus funciones por parte de las empresas, pues tales procesos “han llevado consigo la privatización de una gran cantidad de servicios cuya provisión era responsabilidad de los gobiernos: p.ej., salud, vivienda básica, educación, telecomunicaciones, transporte público, agua e infraestructura eléctrica” (Scherer et al., 2014, p. 148).

Sin embargo, una vez más, habría que plantearnos la conveniencia de tal sustitución a través de las privatizaciones, y si no habría que buscar otras figuras jurídicas que permitieran la colaboración tanto de las empresas como de las organizaciones de la sociedad civil para la provisión de bienes públicos, donde el Estado no pierda ni la responsabilidad fiscal ni la responsabilidad legislativa en torno a dicha provisión, para garantizar que esta no quede sujeta a las meras leyes del mercado, como se ha dicho antes.

Estas formas de colaboración pueden ir desde figuras más novedosas como las llamadas asociaciones sociales, en las que podrían vincularse asociaciones con fines de lucro, como asociaciones sin fines de lucro y el Estado (cfr. Crane et al., 2008, p. 38), o puede adoptar otras formas ya conocidas de participación en la provisión de los bienes públicos tanto de organizaciones de la sociedad civil como de las empresas o grupos empresariales, como la administración, la concesión o la subrogación. Estas figuras implican también una responsabilidad pública de la que deben ser conscientes quienes participan en ellas. Por ejemplo, un concesionario del espectro radioeléctrico, de radio o de televisión, ya sea una cadena comercial o una organización que ponga en práctica un esquema de radio comunitaria o radio pública –que recibe patrocinio de su propia audiencia–, debe ser consciente de que su tarea y operaciones están vinculadas con los

derechos de la libertad de expresión e información, y que no debe supeditar el respeto irrestricto de tales derechos a la satisfacción de intereses comerciales o económicos.

Lo mismo podría decirse de las empresas o grupos empresariales que pudieran tener a su cargo la administración de la red carretera, o la gestión de guarderías subrogadas o de centros de rehabilitación para gente con discapacidad. Tales empresas no deberían olvidar su responsabilidad ciudadana en la provisión de servicios de calidad, y el Estado no debería de claudicar de su responsabilidad para garantizar tal provisión. Este parece ser un escenario más común para la práctica de la ciudadanía empresarial que el imaginado por Crane et al. (2008), en el que las empresas sustituyan totalmente al Estado en la gestión y provisión de tales bienes y servicios públicos, salvo que se trate verdaderamente de situaciones en los que el Estado sea verdaderamente incapaz de asumir sus mínimas obligaciones. Aunque en tal caso también habría que reiterar las preguntas de van Oosterhout: en una situación semejante, ¿por qué habrían las empresas de asumir tales funciones? ¿De qué manera puede esto convenir a sus intereses? ¿Qué querrían a cambio? Y una especialmente incisiva, para este caso y para todo lo que tiene que ver con la conveniencia de que las empresas asuman tales funciones: ¿qué nos hace pensar que las empresas serán los proveedores más eficaces de estos bienes y servicios? (cfr. van Oosterhout, 2005, p. 679).

3.3.2 Otras posibles formas de colaboración entre las empresas y los gobiernos para la consecución del bien público

Vives, por su parte, se imagina más bien un esquema de colaboración de las empresas con el gobierno –no sustitución de funciones–, para ayudarle a superar sus fallas en las áreas de “infraestructura, salud o educación” (2011, p. 392), como manifestación del

compromiso empresarial por el bien público. Estos son algunos ejemplos de lo que este autor propone al respecto:

- Provisión de servicios públicos como agua potable o electricidad a la comunidad en el caso de empresas que no son de servicios públicos. (...) Estas actividades podrían tener un efecto positivo sobre la comunidad y/o sobre la productividad del personal, que redundaría en beneficios para la empresa.
- Provisión de infraestructura básica, por ejemplo, vías de acceso o facilitación del transporte en las cercanías de la operación, que redundando en beneficios para la comunidad y empleados, facilitan su propia operación.
- Provisión de educación primaria, por ejemplo en zonas remotas, que pueden contribuir a mejorar la disponibilidad de empleados y evitar la migración de futuros empleados.
- Instalaciones deportivas, como medio para reducir la violencia, sobre todo en la juventud, en zonas cercanas a las operaciones de la empresa (Vives, 2011, p. 392-393).

¿Cómo se legitima la participación de la empresa en la promoción del bien público, tanto cuando esta juega su papel de proveedor de bienes y servicios específicos, como cuando colabora con el Estado, o de plano lo sustituye, como proveedor de bienes y servicios públicos? Nos parece que en este caso siguen valiendo las consideraciones de los principios de la responsabilidad propuestos por Wood, añadiendo la visión prospectiva de la responsabilidad como virtud: la empresa se legitima si en su papel de proveedor de bienes y servicios no abusa de su poder, se hace responsable de los impactos de su operación, pero también atiende de manera proactiva y con visión de futuro los legítimos intereses de sus stakeholders. Néron y Norman añaden la consideración de que las empresas deben limitar, más allá de lo que la ley las obliga, las externalidades negativas que su operación tiene en las comunidades donde se asientan.

Por ejemplo, si una empresa hace una inversión considerable en infraestructura para reducir los olores producidos en sus procesos, atendiendo el bienestar de las comunidades cercanas a sus instalaciones, “sería el prototipo de la buena ciudadanía empresarial, así como las omisiones para resolver el problema calificarían como mala ciudadanía” (Néron y Norman, 2008, p. 14). En el caso de la provisión de bienes y servicios públicos, una expectativa social sería que la empresa no desconecte “los servicios esenciales por falta de pago sin darle al consumidor o grupo de consumidores la oportunidad de buscar un plazo razonable para realizar el pago” (International Organization for Standardization, 2010, p. 65). En el caso de estar desarrollando actividades propias de agencias públicas, por ejemplo, a través de esquemas legales como la subrogación de servicios –por ejemplo, el servicio de guarderías infantiles-, la expectativa social es que se realice como un verdadero servicio público, con los estándares de calidad, seguridad, profesionalismo que se pide a las estructuras estatales. En resumidas cuentas, la actividad empresarial como participación en el bien público se legitima cuando verdaderamente está dirigida al bien de la sociedad, y no a la satisfacción de los intereses meramente económicos de las empresas.

Por lo dicho anteriormente, podemos decir que las empresas pueden ser consideradas ciudadanas en cuanto a su participación en la consecución del bien público, tanto en el desempeño de sus funciones de agente económico, como cuando proveen bienes y servicios que son responsabilidad del Estado, preferentemente en colaboración con él, más que sustituyéndolo. El ejercicio de la ciudadanía empresarial sería, de esta forma, parte de las responsabilidades de rol de las empresas, pues finalmente estas son instituciones sociales de carácter público (cfr. Néron, 2009, p. 336), sujetas por ello mismo a la obligación de transparencia y rendición de cuentas a sus grupos de interés, pero también a la sociedad y los ciudadanos en general, como recuerda Vogel (1975, p. 17).

3.3.3 Visión general de la participación de las empresas en procesos políticos y de gobernanza

Según el país al que pertenezcan, las personas morales en general, y las empresas en particular, tienen derechos políticos, “los cuales pueden incluir maneras legales para recaudar fondos para campañas, participar en consultas con los legisladores en torno a determinadas propuestas, nominar a candidatos políticos y cabildear en favor del establecimiento de ciertas políticas” (Janoski y Gran, 2002, p. 16). Gracias a tales derechos, y a la manera en que los ejercen, las empresas se han convertido en importantes e influyentes actores de los procesos políticos a nivel local, nacional e incluso global, “a través de sus actividades de cabildeo, sus contribuciones a comités de acción política, sus declaraciones públicas, la participación en debates y consultas sobre asuntos de diversa índole, la provisión de información” (Néron, 2011, p. 343).

Según David Vogel, la participación de las empresas en el establecimiento de políticas públicas, marcos reglamentarios, leyes en general, o su influencia en las campañas políticas puede ser considerada como “la dimensión más crítica de la responsabilidad empresarial” (2005, p. 171). Aunque a este aspecto se le ha dedicado poca atención (cfr. Néron, 2011, p. 344), es uno de los ámbitos más claros en los que se podría discutir la condición ciudadana de las empresas (cfr. Néron, 2011, p. 344; Crane et al., 2008, p. 39), especialmente cuando su influencia se concentra “en el desarrollo de normas gubernamentales para regir sus operaciones, o regímenes de autorregulación a nivel de asociaciones industriales” (Néron y Norman, 2008, p. 15).

Robert Dahl propuso en 1959 un esquema de participación ciudadana a través de lo que él llamó grupos de presión, que iba mucho más allá de la mera celebración de votaciones periódicas, y que podría ser considerada como una forma moderna de participación directa (cfr. Crane et al., 2008, p. 35). Según él, los grupos de presión,

formados por grupos de ciudadanos interesados en ver representados sus valores e intereses, efectivamente se involucraban en la discusión política para representar a sus miembros, convirtiéndose así en ciudadanos vicarios o sustitutos de los ciudadanos individuales, pero ciudadanos al fin y al cabo. Los grupos de interés eran una forma de involucrarse en la determinación de políticas públicas, a través de la interacción con estructuras burocráticas o con representantes populares elegidos democráticamente. Crane et al. sostienen que las empresas pueden, individualmente o en asociaciones de empresas, cumplir el perfil de los grupos de presión de que hablaba Dahl, pero para ello hay que identificarlos con los grupos sectoriales, según la tipología de Smith, y no como grupos promocionales. La diferencia es que los primeros, en donde encajarían las empresas, y en donde se encuentran incluidos tanto los sindicatos como las asociaciones profesionales, “existen solamente porque sus miembros tienen intereses colectivos funcionales” (Crane et al., 2008, p. 36); mientras que los segundos, en donde podemos contar a los grupos ecologistas o que promueven otras causas, están compuestos por miembros unidos por sus valores compartidos, pero que no están vinculados entre sí por intereses funcionales.

Crane et al. documentan que existen evidencias de que las empresas han jugado este papel que Dahl atribuye a los grupos de presión, para participar, individual o colectivamente en actividades políticas “en las que combinan la expresión de intereses privados con el involucramiento en procesos colectivos de toma de decisiones” (2008, p. 37), incluyendo la determinación de leyes que regulan su desempeño en terrenos que atañen sus responsabilidades sociales y medioambientales: “Un ejemplo reciente es la Global Climate Coalition (GCC), que reunió a unas cuarenta compañías y asociaciones industriales norteamericanas, de la industria de los combustibles fósiles, para impedir una legislación más restrictiva basada en tratados globales, como el Protocolo de Kioto” (Crane et al., 2008, p. 37). Sin embargo, los autores reconocen que aunque ha habido cabildeo por parte de grupos que se oponen a la legislación sobre sus actividades, también que existen los casos opuestos, como la coalición británica

Corporate Leaders Group on Climate Change, que cabildeó con el Primer Ministro Blair para que se establecieran políticas claras en torno a las emisiones de carbono.

Sin embargo, lo más común es que las empresas influyan en los procesos políticos para defender sus intereses. Como ha señalado Joseph Heath, “uno de los rasgos más preocupantes del modo en que las empresas se conducen en la esfera pública, es que consistentemente cabildean en contra de los marcos regulatorios diseñados para corregir las fallas de los mercados” (Heath, 2007, p. 371, citado por Néron, 2011, p. 344). Todo lo anterior nos lleva a la consideración de que, en nuestras reflexiones sobre la ciudadanía empresarial, es importante determinar la licitud y los límites éticos del involucramiento de las empresas en los procesos políticos: “lo que una teoría normativa de la ciudadanía empresarial necesita (...) es un marco para decidir que tipos de actividades políticas y relaciones con los reguladores gubernamentales son apropiados o inapropiados, permisibles o inaceptables, obligatorios o prohibidos para las empresas” (Norman y Néron, 2008, p. 15). Pues incluso a nivel global, esta ha sido una crítica contra la noción de ciudadanía empresarial, pues parece que las empresas se parapetan tras ella para negociar de tú a tú con los gobiernos nacionales para obtener mejores condiciones para el desempeño de su actividad y que sus derechos sean protegidos de una manera más eficaz (cfr. Wood y Logsdon, 2008, p. 54; Gaffney y Newell, 2011, pp. 229-230).

3.3.4 Democracia deliberativa: un marco para la legitimidad de la actividad política de las empresas

Como hemos visto en los apartados 1.4.4 y 1.4.7, tanto la propuesta de la “responsabilidad social empresarial política” de Scherer y Palazzo (cfr. Scherer, Palazzo y Baumann, 2006; Palazzo y Scherer, 2006; Scherer y Palazzo, 2007; Scherer y Palazzo,

2008; Scherer y Palazzo, 2011), como las reflexiones en torno a la ciudadanía empresarial que aporta la teoría ordonómica, parten de la intervención de las empresas en procesos de establecimiento de marcos legales y reglamentarios, vinculados a nuevas formas de gobernanza a nivel global (cfr. Pies, Hielscher y Beckmann, 2009; Pies, Beckmann y Hielscher, 2010; Pies, 2011; Pies, Beckmann y Hielscher, 2014). En nuestra opinión, este punto de partida no debería hacernos perder de vista que las consideraciones normativas que podemos plantear cuando consideramos los cambios en los procesos de gobernanza en el marco global valen también para el ámbito local, por ejemplo, para la participación política de las empresas en las formas que hemos descrito antes: “a través de sus actividades de cabildeo, sus contribuciones a comités de acción política, sus declaraciones públicas, la participación en debates y consultas sobre asuntos de diversa índole, la provisión de información” (Néron, 2011, p. 343), pues finalmente la globalización, el neo constitucionalismo y el neoliberalismo también transformaron las arenas políticas nacionales.

Ahora bien, a pesar de la coincidencia en el punto de partida, existe una diferencia irreconciliable entre la teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial y la RSE política, pues mientras que Scherer y Palazzo proponen una visión normativa de la ciudadanía empresarial basada en la democracia deliberativa de Habermas, es decir, hacen depender la legitimidad de la participación política de las empresas en una lógica comunicativa, la teoría ordonómica fundamenta dicha legitimidad en razones estratégicas: las empresas ejercitan legítimamente su ciudadanía empresarial cuando participan en procesos de gobernanza para conseguir sus fines como agentes económicos. La teoría ordonómica sostiene que la participación política de las empresas es aceptable en la medida que estas intervienen en procesos regulatorios de gobernanza (nivel 2) para el establecimiento de normas que rijan las interacciones económicas (nivel 1), de manera que todos los actores sociales estén en condiciones de conseguir sus intereses; asimismo, dicha participación también es legítima cuando les lleva a involucrarse en los procesos de la determinación del discurso público (nivel 3), donde

se gesta la deliberación para el establecimiento de la reglas que dirigen las interacciones sociales del nivel 2 (cfr. la explicación detallada de la interpretación ordonómica de la ciudadanía empresarial, en el apartado 1.4.7).

Los promotores de la teoría ordonómica consideran que de esta forma consiguen realizar una conciliación entre el ejercicio de la responsabilidad de las empresas y la consecución de los fines económicos de la empresa, que serían las ganancias y la creación de valor social (cfr. Pies et al., 2014, pp. 243-244), pues la búsqueda de la creación de valor social justifica la inclusión de compromisos morales tanto en los marcos normativos que rigen los negocios como en los discursos públicos que establecen dichos marcos.

Tales compromisos morales, podrían ser, por ejemplo, el combate a la pobreza, mejorar la calidad de vida de la gente, promover un medio ambiente sano y proveer empleos de calidad, pero solo habría que asumíroslos en la medida en que tales compromisos se ajustan a razones estratégicas. Los autores reconocen que este planteamiento propone una visión normativa “débil” de tinte consecuencialista, que no dejará satisfechos a los promotores de propuestas normativas más exigentes (cfr. Pies et al., 2014, p. 249), pero lo hacen en aras de que las razones morales no hagan olvidar las razones estratégicas de la ciudadanía empresarial, pues a fin de cuentas la lógica estratégica es importante en la operación empresarial.

Sin embargo, Scherer y Palazzo señalan que la lógica estratégica no basta para legitimar el involucramiento de las empresas en las actividades políticas propias de la nueva gobernanza. Por actividades políticas nuestros autores se refieren a todas aquellas que son llevadas a cabo por los miembros de una comunidad cuando se “organizan colectivamente para regular o transformar algunos aspectos de sus condiciones sociales compartidas, junto con las actividades comunicativas en las cuales intentan persuadirse

unos a otros para que se involucren en tales acciones colectivas o decidir que dirección quieren tomar” (Young, 2004, p. 377, citado por Palazzo y Scherer, 2006, p. 75).

Según estos autores, la “condición postnacional” en que se desempeñan hoy las empresas, exige repensar la legitimidad empresarial como tal y la legitimidad de su actividad política (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, p. 901). La legitimidad, siguiendo a Suchman, puede ser definida como “la percepción generalizada o el supuesto de que las acciones de una cierta entidad son deseables, convenientes o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574, citado por Palazzo y Scherer, 2006, p. 72).

La legitimidad de una organización, por otra parte, puede adoptar tres modalidades: 1) la legitimidad cognitiva, que “emerge cuando el comportamiento de la organización es (inconscientemente) percibido como inevitable y necesario, y su aceptación se basa en supuestos ampliamente compartidos, que no se ponen en duda”; 2) la legitimidad pragmática, “basada en los cálculos de interés propio de los individuos, que atribuirán legitimidad a las organizaciones en la medida en que se convenzan de que las actividades de estas les reportarán beneficios”; y 3) legitimidad moral, “la cual, en contraste, se basa en juicios morales y en el intercambio de argumentos sobre si un individuo, una institución, o una acción puede ser considerado socialmente aceptable” (Scherer y Palazzo, 2011, p. 915).

Scherer y Palazzo consideran que las condiciones actuales de la sociedad exigen que las empresas fundamenten su legitimidad en razones morales, porque las otras dos formas de legitimidad han sufrido un deterioro considerable:

Nuestra tesis es que en la transición actual desde una sociedad industrial estable a una sociedad globalizada postindustrial, la *legitimidad cognitiva* se está erosionando (p. ej., la ideología de la maximización del beneficio para el inversionista, la narrativa del mercado libre y abierto, la homogeneidad

normativa), mientras que la *legitimidad pragmática* (p. ej., el cabildeo, *branding*, las relaciones públicas estratégicas) provoca resistencias (p. ej., el movimiento antiglobalización, el movimiento no logo). Por tanto, la *legitimidad moral* se ha convertido en la fuente básica de la aceptación social (Palazzo y Scherer, 2006, p. 78).

La legitimidad moral de las empresas, tanto en el ámbito de las responsabilidades que ahora la sociedad les atribuye por el ejercicio de su poder (cfr. Palazzo y Scherer, 2006, p. 78) y por su carácter de agentes distributivos, como por su participación en los nuevos procesos de gobernanza, todo lo cual constituye una manifestación inequívoca de la politización de las empresas según Scherer y Palazzo (cfr. 2011, p. 918), solo puede construirse recurriendo a la participación de estas en los procesos de formación de los discursos públicos, de acuerdo con los postulados de la democracia deliberativa, según la propuesta por Jürgen Habermas (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, pp. 918-919; Scherer y Palazzo, 2007, pp. 1105-1107; Palazzo y Scherer, 2006, pp. 79-82; Scherer et al., 2006, pp. 514-517). Como ha dicho Suchman, la legitimidad moral de las organizaciones es el resultado de la discusión pública explícita, de manera que “las empresas solo pueden ganar legitimidad moral a través de su *participación decidida en tales discusiones* (Suchman, 1995, p. 585)” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 73, cursivas en el original). De ahí que “la gestión de la legitimidad moral debe ser concebida como comunicación deliberativa: más que manipular o persuadir a los oponentes el reto es convencer a los otros con argumentos razonables” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 73).

Partiendo de la consideración propuesta por Crane y Matten (2005a), de que el nuevo rol político de las empresas exige que sean sometidas a una rendición de cuentas democrática más rigurosa, Palazzo y Scherer proponen “una interpretación discursiva de la RSE, que se enfoca en el importante papel que juegan el compromiso cívico y la interacción cívica para los procesos de legitimidad” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 78).

Para nuestros autores el uso de la ética del discurso en las reflexiones sobre

responsabilidad social empresarial “hace evidente que la empresa ha entrado en la esfera política, pues sus categorías conectan la toma de decisión corporativa con los discursos de la sociedad civil” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 78).

Según este planteamiento, las empresas asumirían su responsabilidad política de manera legítima desempeñándose como *citoyens*, de acuerdo con la terminología de la visión republicana de la ciudadanía de la que Habermas hecha mano, para ocuparse del bien público como miembros que son de la comunidad política. No sería acertado reducir la condición ciudadana de las empresas a la dimensión privada (*bourgeois*), como si su actividad no pudiera ir más allá de la búsqueda del propio interés, como querría una visión liberal del papel de las empresas en la sociedad (cfr. Scherer et al., 2006, pp. 516-517). Las empresas podrían participar en procesos públicos de deliberación que permitieran “diseñar las reglas que son de interés público y contribuyen a la estabilización pacífica de la sociedad” (Scherer et al., 2006, p. 516). De esta forma, con el diseño de tales reglas, los ciudadanos empresariales cumplirían también con el ideal republicano de autogobierno.

El ideal republicano de la participación ciudadana en la determinación de las reglas que han de regir a la comunidad propio de la democracia deliberativa, se contrapone a la visión liberal de la democracia, en donde la participación cívica está estructurada al modo del mercado, pues la democracia liberal es un sistema de elecciones y suma de votos para escoger representantes que se encargarán de determinar ellos los mecanismos que rijan la sociedad (cfr. Palazzo y Scherer, 2006, p. 80). En cambio, en la visión de la democracia deliberativa lo importante es la participación cívica en el desarrollo y transformación de las preferencias sociales, justamente a través de la deliberación, la cual puede ser definida como “el proceso a través del cual los participantes afrontan sus conflictos, comparten información, intercambian argumentos y toman decisiones. En la arena de la deliberación política las posturas opuestas son sopesadas a través del intercambio de buenas razones” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 80).

El presupuesto de la deliberación política es la preocupación por el bien público, lo cual contribuye a que estos procesos deliberativos hagan más profundo el sentido de pertenencia y comunidad. Además “los procesos deliberativos conducen a una mayor y más amplia aceptación de las decisiones políticas, y a una comprensión mutua más profunda de los grupos de interés involucrados y por ello contribuye a sostener la legitimidad moral” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 81).

¿Cómo pueden participar las empresas en los discursos públicos de la sociedad civil, para obtener la legitimidad moral? En primer lugar, pueden incorporarse a la esfera pública, es decir, vincularse con la red pública de comunicación donde se hacen presentes las preocupaciones de los ciudadanos, sus valores, problemas y necesidades (cfr. Palazzo y Scherer, 2006, p. 81), aceptando la interpelación de los distintos actores sociales, como pueden ser las organizaciones de la sociedad civil, para transparentar sus operaciones y rendir cuentas a la sociedad por sus impactos. Esta es justamente una de las responsabilidades de la sociedad civil: “cuestionar, criticar o hacer públicas las consecuencias de la actividad empresarial, todas las veces que estas resulten problemáticas” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 82). Ante esto, las empresas deben estar dispuestas a emprender el camino que Simon Zadek ha denominado el “aprendizaje ciudadano” (*civil learning*), como hizo Nike cuando abrió su proceso de toma de decisiones a sus críticos, tras los escándalos por los abusos contra los derechos humanos en su cadena de valor, ante los que primeramente reaccionó de manera negativa. Su cambio de actitud se manifestó en que “ha lanzado iniciativas multistakeholder, a través de los cuales tratan de encontrar soluciones para los problemas que va enfrentando, en colaboración con ONG, organizaciones laborales e instituciones públicas” (Scherer et al., 2006, p. 522).

Las empresas dan un “sentido político” a las actividades que ya realizan, cuando no las gestionan a puerta cerrada, sino que las abren al escrutinio público, a través de procesos “de mayor transparencia, monitoreo y reporte” (Scherer et al., 2006, p. 522). Lo

anterior debe aplicarse a todas las prácticas de participación política que mencionábamos al principio del apartado, las cuales deben basarse “en la transparencia del discurso público, y no en la conspiración de las negociaciones tras bambalinas” (Scherer y Palazzo, 2006, p. 520), pero también a las prácticas que tradicionalmente se han considerado como de implementación de la responsabilidad social empresarial (cfr. Scherer y Palazzo, 2007, pp. 1110-111). Cuando tales prácticas “siguen los mecanismos del discurso democrático, la transparencia y la rendición de cuentas”, pueden ser “ejemplos que muestran la transición de lo que podrían ser meras acciones filantrópicas voluntarias y estratégicas hacia colaboraciones políticas de largo plazo con gobiernos y actores de la sociedad civil” (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1111). En todo caso, la clave no es simplemente sucumbir o atender los reclamos de las organizaciones de la sociedad civil, porque lo importante en estos casos no son los actores que participan en el discurso público, sino los argumentos de la discusión:

No se trata de la cantidad de peticiones hechas por las ONG que la empresa adopta lo que la lleva a mostrar su compromiso político, sino la determinación y capacidad de esta para participar en el proceso público de intercambio de argumentos, y su involucramiento efectivo para resolver retos sociales más amplios, y la rendición de cuentas y la transparencia en cualquier proceso de implementación de estrategias y prácticas de RSE (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1109).

Además de la promoción de iniciativas multistakeholder como manifestación de compromiso ciudadano para responder a una interpelación que las convoca intervenir en los discursos públicos, las empresas también pueden promover de manera proactiva la formación de tales iniciativas, con la finalidad de intervenir “en los procesos discursivos (nacionales y transnacionales) de formación de la voluntad popular para resolver retos globales medioambientales y sociales” (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1108). Esta sería una manera de ejercer la responsabilidad como virtud (cfr. el apartado 2.7), en su vertiente de ciudadanía empresarial, es decir, de una manera proactiva y

prospectiva, no para rendir cuentas de algo malo ya hecho, sino para encontrar soluciones a los problemas actuales que inquietan a la esfera pública:

algunas empresas no simplemente toman en consideración las expectativas externas para cumplir con los estándares sociales en términos legales y morales, sino que se involucran en discursos tendientes a *establecer* o *redefinir* dichos estándares y expectativas en un mundo cambiante y globalizado, asumiendo así una corresponsabilidad política mayor (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1109).

En otra parte de este trabajo hemos hablado justamente de los estándares para la rendición de cuentas (cfr. el apartado 2.16). El establecimiento de dichos estándares es al mismo tiempo una manifestación de responsabilidad (en su dimensión de la rendición de cuentas) que asume la empresa como agente moral responsable, lo mismo que una manera de ejercer la responsabilidad ciudadana, o la ciudadanía como participación en procesos políticos, por parte de las empresas. De hecho, como hemos dicho antes, la existencia de estos regímenes de co-regulación es uno de los signos de la condición postnacional, que nos exige discutir la ciudadanía empresarial, y la legitimidad de la participación empresarial en el establecimiento de tales regímenes y estándares (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, pp. 910-912).

3.3.5 Legitimidad de la participación de las empresas en el establecimiento de estándares de rendición de cuentas y en las iniciativas multistakeholder

Consideramos que este es el momento oportuno para retomar lo que habíamos dejado sin tratar en el apartado 2.6, y presentar algunos de los principales estándares internacionales de rendición de cuentas, aunque necesariamente será breve y sucinta por la gran cantidad de estándares existentes (United Nations Conference on Trade and Development, 2011, p. 111), que según algunos autores suman varios cientos (Bendell,

Miller y Wortmann, 2011, p. 264). Para facilitarnos la exposición, seguiremos la tipología de estándares propuestas por Gilbert, Rasche y Waddock, quienes distinguen cuatro categorías de estándares: los basados en principios, los de certificación, los de elaboración de reportes y los de procesos (2011, p. 26).

a) Estándares de principios:

Consisten fundamentalmente en una declaración de “principios de definición amplia, referidos a problemas sociales y medioambientales que son utilizados en buena medida como una guía para la acción y como punto de partida para el diálogo, el aprendizaje y el intercambio de las mejores prácticas” (Gilbert et al., 2011, p. 26). Entre estos estándares podemos contar los 10 Principios del Pacto Mundial, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los Principios de Caux Round Table, los Principios Clakson para la Gestión de Stakeholders, los Principios de Ecuador, los Principios de Inversión Responsable de las Naciones Unidas y los Principios para una Educación en Gestión Responsable, y, finalmente, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos humanos.

b) Estándares de certificación:

A diferencia de los anteriores, estos estándares “incluyen la certificación, verificación y monitoreo de instalaciones de producción con base en criterios predeterminados” (Gilbert et al., 2011, p. 27), con la finalidad de que su cumplimiento sea confirmado por observadores externos, de modo que sea posible garantizar que se ponen en práctica dichos criterios, por lo cual el aspecto de la verificación resulta ser el alma o el centro de estos estándares. Existen estándares de certificación para organizaciones de industrias específicas, como los de la Marine Stewardship Council, la Forest Stewardship Council o GoodWave (previamente Rugmark International, cuya meta es eliminar el trabajo infantil en la industria alfombrera), pero también existen algunos de

carácter más general como SA8000 o el promovido por la Fair Labor Association (FLA).

Todos estos estándares comparten la meta de asegurar su cumplimiento a través de la auditoría y la certificación, pero sus procedimientos específicos y las prácticas propias de cada esquema difieren entre sí; por ejemplo, si los resultados de los monitoreos se hacen públicos, como lo hace la FLA, o no, como es el caso de SA8000 (cfr. Gilbert et al., 2011, p. 27).

Por su importancia y difusión, destacamos entre estos estándares el propuesto en 1995 por la International Organization for Standardization (ISO), con el nombre de ISO 14001, que consta de “una serie de guías para mejorar el manejo medioambiental y un sistema de certificación que indica que una compañía ha establecido un sistema de gestión medioambiental en conformidad con la guía” (Utting, 2002, p. 11). El estándar ha conocido un par de versiones, y actualmente se encuentra en revisión, la cual se espera que sea concluida con la publicación de la versión ISO 14001:2015 en septiembre de 2015. Según la página Web de ISO, actualmente se registran más de 300,000 certificaciones ISO 14001 en 171 países alrededor del mundo.

c) Estándares de reporte:

Estos estándares “proporcionan un marco (...) exhaustivo para elaborar reportes” sobre el desempeño social y medioambiental de las empresas, ya que “definen indicadores y guías que las empresas pueden utilizar para estandarizar su prácticas de reportes no financieros con los que comunican sus impactos sociales y medioambientales a los stakeholders interesados” (Gilbert et al., 2011, p. 28). Hasta hace pocos años el estándar por antonomasia en este terreno era la *Guía* publicada por la Global Reporting Initiative (GRI), sin embargo, de 2013 a la fecha se han agregado a la lista el *Marco internacional para los reportes integrados*

(International Integrated Reporting Framework), elaborado por el International Integrated Reporting Council (IIRC), así como los indicadores desarrollados por la Sustainability Accounting Standards Board (SASB), y, finalmente, el *Marco para el Reporte de los Principios Rectores de las Naciones Unidas*.

d) Estándares de proceso:

Los estándares de proceso (e.g., AA1000) solo definen métodos y procesos que pueden ser usados por las empresa para desarrollar un marco organizacional. Los estándares de proceso aportan una guía gerencial para la administración con miras a la rendición de cuentas corporativa en una firma. Sin un enfoque explícito hacia procesos de implementación de alta calidad, no es posible lograr mejoras en el desempeño social y medioambiental (Gilbert et al., 2011, p. 29).

Entre los estándares de proceso, podemos destacar la serie AA1000, cuya primera versión fue dada a conocer en 1998 por Institute of Social and Ethical AccountAbility (hoy AccountAbility), en donde se establecen los principios que garantizan la calidad del proceso de “contabilidad, auditoría y reporte ético y social” (*SEEAR*). Se trata, por tanto, de un estándar procedimental, que no incluye una lista pormenorizada de indicadores para la auditoría social, sino los lineamientos básicos de qué medidas deben establecerse para responder e informar adecuadamente a los stakeholders sobre cómo la empresa actúa en relación con sus intereses legítimos (cfr. Arrieta y de la Cruz, 2005, p. 82).

Por su importancia también podemos hacer una mención especial de la guía de responsabilidad social para las organizaciones, lanzada en 2010 por la International Organization for Standardization, que tiene el nombre de ISO26000. Esta Norma no fue concebida como una herramienta de certificación, como si lo son, por ejemplo, ISO 9001 o ISO 14001. Este estándar

“enlista una variedad de prácticas de gestión, proporcionando una guía para integrar la gestión de las cuestiones sociales a lo largo de toda la organización” (Gilbert et al., 2011, p. 30), y “adopta una aproximación más normativa respecto de las responsabilidades sociales de las organizaciones” (Moratis, 2014, p. 83), en lugar de enfatizar el valor de la RSE como ventaja competitiva y oportunidad de mejores ganancias para las empresas que asumen sus responsabilidades sociales⁶.

El reto que la reflexión en torno a la democracia deliberativa establece para la legitimidad de la participación empresarial en estos regímenes de co-regulación, en el establecimiento de estos estándares, se encuentra en la determinación “del diseño institucional de las arenas discursivas”, así como de los mecanismos que sean establecidos como parte “del diseño procedimental para la formación de la voluntad pública” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 81)⁷.

La dificultad, pues, consiste en establecer cuáles son esas arenas en donde las empresas han de vincularse con el discurso público, pero tales espacios discursivos deben contar con un diseño institucional que garantice que verdaderamente se trata de espacios discursivos para el intercambio de razones, y no espacios en donde se verifique más bien una actividad estratégica para la consecución de los objetivos económicos de los participantes, o que sea el poder el que acaba imponiéndose sobre las razones de la discusión pública. Por ejemplo, la determinación de una cierta normatividad, o de un cierto estándar como los que hemos mencionado antes, no debería depender de que “las empresas ejerzan su poder para determinar las reglas que benefician sus propios intereses económicos” (Scherer et al., 2006, p. 519), como sería convertir en obligatoria

⁷ Según Eva Erman, tal diseño institucional debe incluir criterios para garantizar la participación incluyente, la rendición de cuentas, la autorización y la deliberación. Además, los mecanismos deliberativos deben ser manifestación de la igualdad política y contar con obligatoriedad política, para que puedan ser considerados democráticos (cfr. Erman, 2012).

la adopción de un cierto estándar para toda su cadena de valor, dejando fuera a todos los pequeños proveedores que no tuvieran recursos para obtener la certificación requerida por el estándar, o convirtiendo ciertos estándares en barreras proteccionistas contra los productos de ciertas áreas geográficas (cfr. Ward, 2003, pp. 25-26). En el apartado 4.3.4.5 discutiremos con mayor amplitud estas limitaciones de los estándares, cuando veamos la conveniencia de que sean adoptados por pequeñas y medianas empresas.

Las arenas para los procesos discursivos pueden ser muy variadas, pues en ellas pueden estar incluidos los espacios de la opinión pública y los medios de comunicación, aunque las experiencias que recogen Scherer y Palazzo enfatizan la importancia de las distintas iniciativas multistakeholder como el entorno más adecuado para que dichos discursos públicos se lleven a cabo de una manera que garantice la construcción discursiva de la voluntad pública. Estas iniciativas pueden asumir la forma de asociaciones, comités, foros o mesas de diálogo (cfr. Crane et al., 2008, p. 42), pero, en todo caso, deben participar en ellas representantes de todos los grupos de interés involucrados en el tema sobre el que se construye el discurso público.

Por ejemplo, si se llevara a cabo la determinación de estándares laborales globales, este proceso no debería quedar solo en manos de los expertos, ni tampoco al arbitrio de las organizaciones empresariales, sino que “debería incluir a una amplia gama de actores, que tuvieran un involucramiento estructural con el problema (...), lo cual abarca a los mismos trabajadores de las maquiladoras, a los organismos políticos nacionales y transnacionales, a las corporaciones multinacionales y hasta a los consumidores mismos” (Scherer et al., 2006, p. 522). La idea debería ser que estas iniciativas y sus foros se convirtieran en verdaderas “escuelas de democracia” (Fung, 2003, p. 52, citado por Scherer et al., 2006, p. 522).

Ahora bien, la legitimidad de estas arenas dependería de que no quedaran en manos solo de las empresas. En todo caso, a pesar de la debilidad que pueda tener el Estado en nuestro tiempo, este debería seguir siendo el verdadero gestor de los discursos públicos: “las autoridades públicas deberían facilitar los procesos discursivos públicos, y garantizar su necesaria transparencia y monitoreo. Ellas aseguran la comparabilidad de la información y deben garantizar que los stakeholders menos poderosos tengan acceso al discurso” (Scherer et al., 2006, p. 522). Scherer et al., consideran que esta tarea también debería quedar en manos de organizaciones internacionales “como las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo o la Organización Mundial de Comercio” (2006, p. 522).

Nuestros autores proponen el caso del Consejo de Administración Forestal (Forest Stewardship Council, FSC) como ejemplo de la manera en que podrían estar organizadas estas arenas discursivas: “este ejemplo demuestra la vinculación empresarial en los procesos de formación de la voluntad democrática y de solución de problemas en un contexto transnacional de gobernanza política” (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1110). El FSC surgió en 1993 de la alianza que se gestó entre ONG y empresas, con la intención de llenar el vacío normativo generado por el fracaso de la Cumbre de la Tierra, en donde no fue posible establecer estándares y acciones comunes para la protección de los bosques a nivel global.

El FSC desarrolló una serie de principios y criterios para la gestión sostenible de los bosques, y al día de hoy cuenta con una amplia variedad de miembros que interactúan en una estructura de gobernanza que pretende garantizar la participación y deliberación igualitaria de estos: “entre los que se incluyen empresas como IKEA, Home Depot y OBI, junto con activistas de derechos humanos, agencias de ayuda al desarrollo, grupos indígenas, y ONG medioambientales” (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1110). Su órgano máximo de gobierno es la Asamblea General, el cual está organizado en tres grupos de miembros, según su actividad (sector medio ambiental, sector social, sector

económico), y funciona con reglas que intentan establecer un balance en el poder de voto de los distintos miembros.

El FSC desarrolló una certificación para la madera y los productos de madera, cuya obtención depende de la verificación realizada por grupos independientes, que siguen estándares rigurosos para el monitoreo de todo el proceso. Aunque tiene sus críticos, el FSC representa, para Scherer y Palazzo un ejemplo significativo del involucramiento empresarial en procesos políticos, con una estructura que promueve la deliberación con la finalidad de llenar un vacío normativo en el ámbito de la protección de los bosques y su gestión sostenible. El FSC se aleja del modelo de los diálogos con los grupos de interés, “y más bien representa un acercamiento empresarial a los procesos políticos de establecimiento de políticas públicas, a través de la creación de instituciones globales de gobernanza política y la colaboración con otras semejantes” (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1110).

Scherer y Palazzo consideran que la responsabilidad de las empresas en cuanto a su participación política es limitada, pues “no podemos esperar que las firmas deben hacerse cargo de toda la miseria humana” (Scherer et al., 2006, p. 523), sin embargo señalan que es difícil establecer los límites. Una “determinación equitativa de deberes” al respecto debería tomar en consideración qué relación existe realmente entre la empresa y aquellos ciudadanos o grupos de la sociedad civil que se consideran afectados por las operaciones empresariales, pero también habría que considerar “la eficiencia de la empresa y su capacidad de remediar el problema” (Scherer et al., 2006, p. 523). También estos límites dependen de la interpelación de la sociedad civil, de la que ya hablábamos antes, pero también de la proactividad de la empresa para involucrarse en los discursos públicos que inquietan a la esfera pública (cfr. Scherer y Palazzo, 2007, p. 1112).

Además, esa misma proactividad y sentido de la responsabilidad cívica llevará a muchas empresas a involucrarse para garantizar, en lo que está en sus manos, la integridad de su cadena de valor (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, p. 920). En todo caso, la búsqueda de la legitimidad empresarial, y su responsabilidad política al involucrarse en procesos deliberativos, tendrá necesariamente consecuencias en las políticas internas de la empresa, que deberán tener también rasgos deliberativos, y requerirán ser institucionalizadas en el gobierno corporativo de dichas empresas (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, p. 921).

Las consideraciones que hemos presentado hasta ahora acerca de la legitimidad de la participación de las empresas en procesos políticos, a través de su intervención en los procesos discursivos, no solo tienen validez en el ámbito global sino también en las arenas públicas locales, porque el cambio en las formas de regulación y gobernanza también las ha afectado a ellas. También en estos ámbitos se ha verificado el proceso de que los Estados han dejado de ser los protagonistas centrales, y ahora el establecimiento de las normas para el funcionamiento de los mercados y la operación de las empresas ha adquirido un carácter global, multilateral, no territorial, que incluye la participación de actores privados y no gubernamentales, o de organismos internacionales como las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo o la Organización Mundial del Comercio (Scherer y Palazzo, 2011, p. 910), o de iniciativas multistakeholder. Y este proceso también afecta a las pequeñas y medianas empresas. Profundizaremos en este tema en el cuarto capítulo de esta investigación.

3.3.6 Respetar, proteger y promover los derechos humanos como responsabilidad política de las empresas

Es el momento de retomar las reflexiones que dejamos inconclusas en el apartado 1.4.10, y revisar en qué consiste la responsabilidad política de las empresas respecto de los derechos humanos, así como la relación que esta guarda con la legitimidad empresarial. El segundo pilar de los *Principios Rectores* señala que las empresas tienen la obligación de no violar los derechos humanos, lo cual ha llevado a algunos autores a señalar que esta es una de sus limitaciones, pues las obligaciones respecto de los derechos humanos no deberían reducirse a un deber negativo. En todo caso, dicho pilar establece un umbral mínimo, pero es necesario ir más allá. Ahora veremos por qué y de qué manera esto es un deber para las empresas.

Wettstein, siguiendo la tipología tripartita de los deberes de Henry Shue, indica que la responsabilidad empresarial respecto de cada derecho humano tiene tres dimensiones: respetarlos, protegerlos y hacerlos realidad (2012, pp. 752-753). Ahora bien, esto no quiere decir que todos estos deberes deben ser cumplidos de la misma manera por las personas y las instituciones, como si todos tuvieran una responsabilidad idéntica respecto de su cumplimiento. En todo caso “la cuestión que subyace en el corazón de la tipología es cómo distribuir adecuadamente los deberes entre los responsables involucrados” (Wettstein, 2012, p. 753), de manera que la pregunta que tenemos que hacernos es de dónde proceden las obligaciones positivas de las empresas respecto de los derechos humanos.

Por supuesto que un criterio podría ser la capacidad causal de las empresas, como hemos visto en el apartado 2.3, o el importante papel que las empresas juegan en la consecución del bien público, como hemos considerado en el apartado 3.3.1. Esta realidad ya nos permite una aproximación “promisoria” a este tema: “todos esos

agentes (las empresas), dotados de un poder considerable y de capacidades indispensables deben naturalmente y desde el principio compartir una parte considerable de la responsabilidad para encontrar soluciones a los problemas de derechos humanos más apremiantes” (Wettstein, 2012, p. 753).

En general, los derechos humanos por su mera existencia, por ser “reclamos morales y a la vez imperativos éticos” (Wettstein, 2012, p. 753), implican como contrapartida la obligación de que sean respetados, protegidos y convertidos en realidad. Esta obligación es de naturaleza colectiva, que corresponde a la totalidad de la comunidad moral, mientras que el deber negativo de no violarlos “aplica para cada uno, individualmente y de manera igual en todo tiempo” (Wettstein, 2012, p. 753). Si hemos declarado que hay derechos universales para todos los miembros de nuestra comunidad moral, no podemos dejar de lado la obligación de promover que efectivamente tales derechos sean una realidad para todos, en igualdad de condiciones.

Como indica Wettstein: “como comunidad moral, estamos obligados a crear y mantener las condiciones y estructuras que sean conducentes a la protección y realización de los derechos humanos de manera universal e igualitaria” (Wettstein, 2012, p. 754). Cada miembro tendrá no solo la obligación de no violar los derechos humanos, sino también de “contribuir a la tarea colectiva de promoverlos dentro de los límites de lo razonable y de las propias capacidades” (Wettstein, 2012, p. 754). Las empresas, por ser miembros de pleno derecho de esta comunidad moral (French, 1979), por ser agentes morales responsables (List y Pettit, 2011) capaces de formar parte de un régimen de obligaciones mutuas, tienen estas mismas obligaciones respecto de los derechos humanos.

Se suma a estas ideas la consideración de que el poder de las empresas, en cuanto capacidad para influir en la gobernanza de la sociedad y en la consecución del bien público, tiene una dimensión política, lo cual implica una “genuina responsabilidad

política” (Wettstein, 2012, p. 754), que es otra forma de referirnos a la responsabilidad ciudadana.

La obligación de respetar los derechos humanos lleva consigo el deber de las empresas de abstenerse de todas aquellas conductas que pueden ser lesivas de los derechos humanos, pero también abarca las violaciones indirectas de los derechos humanos, lo cual exige de las empresas evitar la complicidad “en los abusos contra los derechos humanos cometidos por otros actores, como pueden ser los gobiernos del país en el que la empresa opera, o los proveedores o contratistas que forman parte de la cadena de valor” (Wettstein, 2012, p. 753). Por otra parte, la obligación empresarial de contribuir a la protección de los derechos humanos se sigue de sus capacidades operativas y sus recursos, y se extiende a su cadena de valor, pero abarca su participación en un contexto político más amplio. Respecto de lo primero, Wettstein indica que cuando las empresas detectan violaciones a los derechos humanos en su cadena de valor, quizá lo que deben hacer es ejercer presión sobre sus proveedores, para que remedien la situación, más que cortar lazos con ellos (cfr. Wettstein, 2012, p. 756).

También se espera de la responsabilidad de las empresas en este terreno que intervengan en la esfera pública para “levantar la voz en defensa de los derechos humanos cuando son violados en los países en los que trabajan” (Wettstein, 2012, p. 756). Esto significa que las empresas deben implicarse en lo político, tanto en países con regímenes autoritarios, como en países con un Estado de derecho precario en los que se cometan violaciones sistemáticas a los derechos humanos. Esta participación proactiva en favor de los derechos humanos, demostración de compromiso ciudadano con los derechos humanos, llenaría con un contenido ético las consideraciones que presentamos antes en torno a la democracia deliberativa, que finalmente ha sido concebida como un modelo procedimental para participar de manera legítima en los discursos públicos. De esta manera, la protección de los derechos humanos dotaría de

rasgos normativos a las propuestas de la responsabilidad y la ciudadanía empresariales (cfr. Wettstein, 2012, p. 752). En cuanto a la promoción del respeto a los derechos humanos, no cabe ni la resistencia pasiva por parte de las empresas, ni tampoco el silencio, pues no tomar una postura clara respecto de los abusos gubernamentales contra los derechos humanos termina volviéndose en complicidad (cfr. Wettstein, 2012, pp. 752; 756; Ramasastry, 2015, pp. 246-247).

Wettstein considera que la obligación de las empresas respecto de los derechos humanos más difícil de definir es la que se refiere a hacerlos realidad. En todo caso, los derechos de los que se habla en dicha obligación son los derechos de segunda generación, es decir, los derechos económicos, sociales y culturales. Es difícil de determinar hasta dónde llega la obligación de las empresas en general, lo mismo que de otros actores sociales importantes, porque en la provisión de tales derechos intervienen una gran variedad de agencias y agentes, y la falla en tal provisión también es el resultado de “complejas interacciones sistémicas entre una amplia variedad de agentes diferentes” (Wettstein, 2012, p. 757).

De este modo, determinar qué obligaciones en particular tienen las empresas para solventar las violaciones de tales derechos es una tarea ardua. Nuestro autor apuesta por recurrir a las capacidades y contexto de las empresas, para determinar estas obligaciones, considerando que la capacidad de remediar estas violaciones o de promover positivamente la realización de estos derechos constituye por lo menos una obligación moral *prima facie* de las empresas (cfr. Wettstein, 2012, p. 758), es decir, en principio las empresas están obligadas a contribuir a la compensación de las violaciones a estos derechos o a su realización, por la capacidad que tienen y el papel que juegan en la sociedad. Determinar el alcance de la obligación depende de que la empresa entre en procesos deliberativos, a través de “diálogos exploratorios multistakeholder, que estén dirigidos a la clarificación, definición y división de las obligaciones de remedio (de las violaciones de los derechos humanos) que se deriven de tales intercambios” (Wettstein,

2012, p. 758). Este es otro indicio de que la participación política de la empresa y su compromiso ciudadano pueden manifestarse en la promoción de los derechos económicos, sociales y culturales. Esa puede ser una preocupación de la esfera pública, que las empresas lleven a la deliberación pública, también a través de comités, consejos, usando los medios de comunicación, u otras formas de iniciativas multistakeholder. De la participación en esta deliberación pública depende también la legitimidad de la empresa.

Ahora bien, para que todo esto que venimos diciendo se convierta en una realidad se requiere por parte de las empresas que estas incorporen a sus políticas de gobierno corporativo lo necesario para promover en sus operaciones el respeto, la protección y la realización de los derechos humanos. De manera similar a como hemos dicho respecto de la responsabilidad, siguiendo a Donaldson (1982) y a List y Pettit (2011) (cfr. el apartado 2.4), que sin dichas políticas y estructuras para la toma de decisión la empresa realmente no puede comportarse de manera responsable, sin ellas la empresa tampoco puede comportarse de acuerdo con su compromiso ciudadano respecto de los derechos humanos. Esta necesidad queda consignada en el Principio 15 de los *Principios Rectores*:

Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias. A saber:

- a) Un compromiso político de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos.
- b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos.
- c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar (Ruggie, 2011, p. 17).

Para que este Principio se vuelva una realidad se requiere que quienes dirigen la empresas hagan un compromiso explícito en relación con el respeto de los derechos humanos, es decir, que la cúpula de la empresa manifieste ese compromiso, que debe manifestarse en “el establecimiento de políticas explícitas e integrales” (Vives, 2013, p. 35), y la determinación por parte de la directiva de implementarlas. El establecimiento y la implementación de las políticas requiere también de parte de la empresa que ponga en práctica la diligencia debida, que implica llevar a “cabo un análisis exhaustivo (...) para identificar, prevenir, mitigar y reportar sobre sus actuaciones” (Vives, 2013, p. 35). La diligencia debida también implica establecer “procesos para reparar las consecuencias negativas identificadas” (Vives, 2013, p. 35), pero también los abusos contra los derechos humanos que pudieran presentarse en la operación ordinaria de las empresas.

Tal proceso es arduo para todas la empresas en lo que se refiere al deber de no violar los derechos humanos, lo cual puede inferirse a partir del dato de que solo un 1% de las ochenta mil transnacionales del mundo ha establecido tales políticas (cfr. Vives, 2013, p. 35), la problemática se vuelve todavía más compleja cuando consideramos los otros dos deberes que hemos dicho que tienen las empresas respecto de los derechos humanos: la protección y la promoción, o realización efectiva de los derechos humanos. En esta difícil, pero irrenunciable, tarea para las empresas, es donde más debe ser puesta en práctica la visión proactiva y virtuosa de la responsabilidad, a través de la materialización del compromiso ciudadano de involucrarse en los discursos que reflejan e intentan resolver las inquietudes de la esfera pública. Pero si tal participación es complicada para las grandes empresas, todavía puede serlo más para las pequeñas y medianas empresas, pero también para ellas se trata de un compromiso ineludible, justamente por ser “la columna vertebral de la economía” de los países, como han sostenido Vidaver-Cohen y Altman (2000, p. 149). Señalar las maneras en que las pymes podrían cumplir esta tarea será tema del próximo capítulo.

A partir de todo lo considerado anteriormente, podemos concluir que la triple obligación respecto de los derechos humanos, es decir, respetarlos, protegerlos y hacerlos realidad, constituye una parte muy relevante de la responsabilidad política de las empresas, y por ello mismo es un elemento fundamental de una concepción integral de la ciudadanía empresarial.

En este apartado hemos revisado la participación de las empresas en actividades políticas y en procesos de gobernanza, estableciendo los criterios que legitiman el involucramiento empresarial en ellos, y también hemos señalado que los derechos humanos son referentes normativos tanto para la actuación de la empresa en el día a día de sus operaciones, como “tema” de su participación en los procesos políticos. De esta manera, pensamos que hemos demostrado que es posible hablar con propiedad de la ciudadanía empresarial desde la perspectiva de la participación de la empresa en tales actividades y procesos. En lo que sigue analizaremos el último aspecto de la ciudadanía empresarial, que es el de la pertenencia a las comunidades donde se llevan a cabo las actividades empresariales.

3.4 La ciudadanía de las empresas como pertenencia a una comunidad política: “buena vecindad”, inversión social y solidaridad.

Este es el último elemento de la ciudadanía, con el que cerraremos nuestras reflexiones sobre la ciudadanía empresarial. Ya hemos revisado la consideración de la ciudadanía de las empresas desde los otros elementos que los autores identifican en esta noción (cfr. Delanty, 2000, p. 9; Rubio Carracedo, 2007, p. 12; Crane et al., 2008, p. 6). En el renacimiento de la ciudadanía empresarial, el tema de las relaciones de la empresa con las comunidades en las que ejerce sus operaciones cobró un papel especialmente trascendente, al grado que autores como Waddock y Smith (2000) señalaban que había

que plantear una teoría relacional de la ciudadanía empresarial. Y en el esbozo de dicha teoría, los autores incluían la necesidad de que las empresas mantuvieran una relación de respeto con dichas comunidades, ya sea porque pertenecían al país en el que operaban, o porque debían comportarse como huéspedes con sentido cívico cuando se tratara de empresas transnacionales, lo cual implicaba una adaptación por parte de las empresas extranjeras a las exigencias “culturales, sociales y de reglamentación política” (p. 52) de las comunidades donde se asentaban.

Además, como manifestación de ciudadanía empresarial, las empresas, incluso por motivos económicos, debían involucrarse en estrategias de promoción de la comunidad con recursos de la empresa para mejorarla y obtener así una ventaja estratégica y competitiva, además de establecer alianzas empresa-comunidad para la promoción de intereses comunes, y desarrollar programas de donaciones y filantropía corporativa (Waddock y Smith, 2000, p. 56).

Por su parte, Vidaver-Cohen y Altman (2000) señalaban que las empresas debían manifestar este respeto a las comunidades tanto por razones morales como por razones estratégicas. Estas últimas se referían a la consideración de que muchos de los miembros de los grupos de interés de las empresas viven en las comunidades donde estas operan, de manera que cualquier actividad en beneficio o perjuicio de dichas comunidades tendrían un impacto, positivo o negativo, en las operaciones y las ganancias de la empresa. Desde el punto de vista moral, nuestras autoras consideraban que los riesgos aparejados con la operación empresarial afectaban de manera especial y a largo plazo a las comunidades, por lo cual “los administradores adquieren la obligación moral de dar prioridad a la búsqueda del bienestar de tales comunidades al tomar las decisiones en la organización” (Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 150). Al final la conclusión era la misma: era parte de la obligación inherente a la ciudadanía empresarial que las empresas promovieran y desarrollaran comunidades resilientes (cfr. Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 147). Y esto afectaba tanto a las grandes empresas

como a toda la red de pequeñas y medianas empresas, puesto que dicha red constituye “la columna vertebral de las economías locales, y la suma de todas sus acciones genera un poderoso impacto en la calidad de vida, lo mismo que en la sostenibilidad a largo plazo de una comunidad” (Vidaver-Cohen y Altman, 2000, p. 149).

Como recuerdan Crane et al. (2008, p. 29), el empresariado siempre ha desarrollado su actividad productiva acompañándola tanto de manifestaciones de paternalismo, como de prácticas de filantropía, a pesar de que dicha actividad, tanto en el siglo XIX como en nuestros días, muchas veces se presenta con rasgos de explotación y miseria. El paternalismo y la filantropía son practicados por las empresas por múltiples motivos: como puesta en práctica de las convicciones religiosas de los dueños; como manifestación del arraigo de las empresas en las comunidades, o como estrategia para promover los intereses de las compañías, a manera de una cierta compensación “por la aparente falta de orientación hacia la comunidad de las actividades de las grandes empresas” (Crane et al., 2008, p. 29). Ahora bien, no podemos olvidar que el sentido original de la noción de ciudadanía empresarial justamente hacía referencia a las actividades en favor de las comunidades, pues tales prácticas son manifestación de una identidad cívica, de un sentido de pertenencia de las empresas a las comunidades donde operan, una muestra de “ser buen amigo y vecino” (Crane et al., 2008, p. 29). Sin duda las empresas pueden comportarse así, para proyectar un rostro humano y de esa manera combatir la impresión de que solo buscan su propio interés y no el de las comunidades, pero tales prácticas constituyen una manifestación de la ciudadanía, entendida como sentido de pertenencia, como veremos con más detalle ahora.

Una forma en que las empresas pueden manifestar su sentido de pertenencia a una comunidad, como ejercicio de su ciudadanía empresarial, puede ser asumiendo la condición de un “buen vecino”, mostrando una actitud “cívica”, haciendo todo lo posible para que su actividad no menoscabe la calidad de vida de las comunidades en donde operan, o, mejor aún, contribuyan a mejorar dichas condiciones (cfr. Néron y

Norman, 2008, p. 14). Esta reflexión se empalma con lo que habíamos dicho acerca de la legitimidad de la actividad de las empresas como agentes distributivos, cuando hablamos sobre su participación para promover el bien público. Pueden ejercer su condición de buenos ciudadanos cuando ponen todo lo que está en sus manos para minimizar las externalidades de las operaciones –olores, contaminación, ruido, gasto de agua, etcétera-, lo mismo que cuando satisfacen las legítimas exigencias de sus grupos.

Sin embargo, en nuestra opinión también se encuentran en este ámbito todas la prácticas de inversión social –como señalaban Waddock y Smith (2000, p. 56)-, la inversión en infraestructura y espacios públicos, tendientes a mejorar el entorno de la comunidad, ya sea como proyecto de la empresa o, mejor aún, como muestra de su proactividad y responsabilidad prospectiva, a través de la participación en procesos políticos para colaborar con instituciones estatales o de la sociedad civil para promover alguna mejora para las comunidades, en los rubros ya mencionados. Las formas de participación en procesos políticos, de las que hemos hablado antes se vuelven, manifestación de pertenencia a las comunidades si el motivo que las anima es el sentido de compromiso de las empresas con dichas comunidades, lo cual no impide que se trate de una iniciativa que también traiga beneficios directos a la operación de la empresa, por ejemplo, si participa con otros actores sociales para conseguir la construcción de una carretera, o de un parque eólico que permita obtener energías limpias.

La ciudadanía empresarial, como sentido de pertenencia, puede manifestarse a través de la puesta en práctica de distintas iniciativas solidarias por parte de las empresas. En primer lugar, la solidaridad puede mostrarse a través de las donaciones a actividades filantrópicas o de beneficencia, ya sea directamente o pagando a sus empleados el tiempo que dedican a apoyar a instituciones que se ocupan de tales actividades (Néron y Norman, 2008, p. 13). También constituyen una manifestación de solidaridad las contribuciones para aliviar las necesidades de las víctimas de desastres industriales –no causados por las empresas que procuran el alivio, porque si fueran causantes de ellos su

reacción no sería muestra de solidaridad sino reparación debida en justicia- o naturales, ya sea en especie, con donativos económicos o poniendo en marcha sus propias capacidades industriales, como cuando Walmart puso en marcha toda su capacidad logística y operativa para ayudar a los damnificados del huracán Katrina, en el año 2005 (cfr. Visser, 2011, p. 194).

También nos parecen muestras de solidaridad empresarial todas las iniciativas que muestran el compromiso social de las empresas con sus comunidades, que surgen de la colaboración entre agencias gubernamentales, las empresas y los organismos de la sociedad civil, pero que no tienen la finalidad de distribuir recursos, establecer marcos normativos o participar en temas de gobernanza como hemos dicho en el apartado anterior, sino para atender alguna necesidad social. Estas actividades “orientadas a la resolución de problemas sociales” (Habisch, 2011, p. 25) son una parte integral de cómo es concebida la ciudadanía empresarial entre el empresariado alemán y los académicos cuya tarea se encuentra más cercana a la operación diaria de las empresas en ese país (cfr. el apartado 1.4.8 de esta investigación).

Para Habisch las empresas manifiestan “un compromiso social actuando no en sustitución sino para complementar la tarea de las administraciones estatales” a través de esas iniciativas, las cuales generan procesos de aprendizaje colectivo que “favorecen la aparición de soluciones innovadoras y la creación de conocimiento”, para “crear capacidades en el ambiente social” o “resolver dilemas sociales” (Habisch, 2011, p. 25). Habisch ilustra cómo han implementado estas iniciativas algunas empresas alemanas, que aportan soluciones a partir de las actividades vinculadas con su actividad principal. Por ejemplo, Bayer ha mostrado su compromiso ciudadano en distintas comunidades donde opera con programas para combatir enfermedades como la malaria, el VIH-SIDA, abatir la resistencia a los antibióticos o proteger el agua potable (Habisch, 2011, p. 31). Por su parte Deutsche Telekom, en colaboración con distintas organizaciones como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Econ-sense y otras más, se ha

enfocado en la educación, a través de la iniciativa “Escuelas en línea” que pretende aportar recursos para integrar las TIC en las escuelas, y cuenta con una amplia oferta de servicios, desde facilitar el acceso Internet a las escuelas hasta la capacitación para que el profesorado desarrolle competencias en torno a las metodologías didácticas (cfr. Habisch, 2011, pp. 31 y 33).

En todo caso, Habisch considera que estas actividades empresariales son de gran trascendencia, porque se basan en la formación “de redes de colaboración cívica y de confianza mutua para promover el exitoso desarrollo político y económico de la región” (Habisch, 2011, p. 25). Estas redes permiten que las empresas “unan fuerzas con las ONG, las agencias gubernamentales, etc., para hacer acopio de recursos compartidos y asegurar la sostenibilidad de las operaciones comunes. Invertir en capital social especializado es un aspecto muy tangible del compromiso social profesional” (Habisch, 2011, p. 25). Nuestro autor añade que también es parte de las tareas del buen ciudadano empresarial participar en “las discusiones generales de la sociedad”, de manera que pueden “colocar ciertos problemas en la agenda pública, especialmente respecto de los grupos olvidados o asuntos públicos no atendidos” (Habisch, 2011, p. 26). También considera que los recursos empresariales de comunicación pueden ser usados con la finalidad de que la sociedad reciba información adecuada, para generar conciencia en torno a problemas vinculados con el bien público. Lo cual “puede dar lugar a la creación de procesos educativos innovadores y/o en la organización de discusiones en colaboración con otros grupos y organizaciones cívicas” (Habisch, 2011, p. 26).

A pesar de que Habisch hace una distinción tajante entre estas actividades solidarias de resolución de problemas sociales a través de redes de colaboración con organizaciones de la sociedad civil y organismos gubernamentales, puede verse que con facilidad estas iniciativas pueden tomar la forma de las iniciativas multistakeholder de las que hablábamos en el apartado anterior. No sería difícil que así ocurriera, sobre todo

cuando estas redes de colaboración, además de generar capital social, generan un conocimiento que puede servir de base “para optimizar los programas gubernamentales y para la creación de nuevas leyes dentro de los procesos políticos” o son ejemplos de “estructuras efectivas de auto-regulación” (Habisch, 2011, p. 25). Sin embargo nuestro autor señala de manera enfática que estas iniciativas solidarias –aunque él no las denomina así- “siempre pertenecen a un género diferente de la política” (Habisch, 2011, p. 25). Efectivamente, pueden no ser actividades políticas sino solidarias en su origen, pero pueden convertirse en políticas cuando adoptan la forma de participación en los discursos públicos que hemos tratado en el apartado anterior, pues a fin de cuentas ambas son actividades ciudadanas.

A partir de lo dicho anteriormente pensamos que podemos atribuir a las empresas la ciudadanía empresarial referida a la pertenencia a una comunidad política, puesto que esta se manifiesta a través de la conducta cívica de las empresas, que asumen el papel de “buen vecino y amigo” cuando su comportamiento no disminuye la calidad de vida de las comunidades en las que opera, minimizando las externalidades de sus actividades, o involucrándose en la mejora de las comunidades a través de la inversión social; pero las empresas también se comportan como ciudadanas a través del ejercicio de la solidaridad, con las actividades de filantropía empresarial, el socorro a las comunidades ante los desastres naturales o industriales, y a través de la promoción de iniciativas para la solución de los problemas comunitarios y la generación de capital social, por medio de redes sociales de colaboración con agencias gubernamentales y asociaciones de la sociedad civil.

3.5 Nuestra noción de ciudadanía empresarial: responsabilidad ciudadana y compromiso político

A partir de lo que hemos revisado en los capítulos 2 y 3 de esta investigación, consideramos que estamos en condiciones de proponer una definición de la ciudadanía empresarial que permita resolver la problemática planteada por Wood y Logsdon cuando afirmaron que discernir qué es la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial se reduce a una única cuestión y no constituye dos preguntas diferentes (2008, p. 52), e integrar las distintas propuestas en torno al desarrollo del concepto, desde su resurgimiento en los albores del siglo XXI, hasta las elaboraciones de quienes insisten que la ciudadanía empresarial debe ser entendida en términos políticos, especialmente Crane et al. (2008), pero también Scherer et al. (2006) y los promotores de la concepción ordonómica de la ciudadanía empresarial (cfr. Pies et al., 2014).

Las reflexiones que propusimos en el capítulo 2 nos permiten afirmar que las empresas pueden ser consideradas responsables en los distintos sentidos en que usamos la palabra responsabilidad: tienen una responsabilidad causal, porque sus operaciones producen consecuencias en la vida de las personas y las comunidades, así como en el medio ambiente; son responsables en cuanto a la capacidad, porque son agentes morales responsables, porque sus estructuras directivas las vuelven capaces de tomar decisiones con relevancia normativa, de hacer juicios normativos sobre las opciones que se les presentan para conseguir sus fines, y de elegir distintas opciones para la consecución de sus fines; son, además, responsables por el rol de agentes económicos que detentan en la sociedad, lo cual las obliga a atender las exigencias de sus grupos de interés, para desempeñar su función de una manera legítima. Están obligadas por todo lo anterior a la rendición de cuentas, para lo cual tienen a su alcance muchos mecanismos voluntarios con distintos estándares internacionales. Dichos mecanismos se han desarrollado frecuentemente a través de iniciativas multistakeholder. Finalmente,

se espera de las empresas que asuman la responsabilidad como virtud, de manera que tengan una actitud proactiva y una visión prospectiva, y adopten asimismo parámetros y principios para su toma de decisiones que les permitan desempeñarse como esperan de ellos sus grupos de interés, con la finalidad de contribuir a la construcción del bien común en la sociedad.

Ahora bien, nuestro análisis de la noción de ciudadanía nos permitió afirmar que este concepto también es aplicable a las empresas: las empresas son ciudadanas en cuanto tienen un estatus legal otorgado por el Estado al que pertenecen, con las obligaciones y derechos que ese estatus lleva consigo; además, las empresas también son ciudadanas desde la perspectiva de su participación política; y también se puede hablar de la ciudadanía de las empresas en cuanto a su pertenencia a una comunidad política, lo cual también genera deberes y obligaciones, como ya hemos señalado.

En el ámbito de la participación política, es importante discernir dos sentidos de esta: un sentido amplio y un sentido estricto. En sentido amplio, se puede decir que las empresas participan en política en su papel de agentes distributivos o agentes económicos, pues la política aquí sería entendida como el ejercicio de un papel activo en la promoción del bien común de la sociedad. En efecto, como decíamos antes al hablar sobre la responsabilidad causal, la operación de las empresas contribuye a la promoción del bien común o lo obstaculiza, de acuerdo con las consecuencias de sus operaciones: como agentes económicos pueden contribuir a la distribución de la riqueza, y a la provisión de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo social. Así pues, a través de sus operaciones, las empresas pueden crear valor para todos sus grupos de interés o pueden destruirlo, por eso se espera de ellas que cumplan su papel de un modo que satisfaga las expectativas sociales.

En este sentido, el papel de las empresas no podría ser considerado como un asunto meramente privado, sino que también es un papel de tipo público. Aunque esta visión

había sido propuesta por distintos autores desde los años setenta (cfr. Dahl, 1972; Vogel 1975) la discusión sobre cómo se han difuminado las fronteras entre ambos ámbitos, ha cobrado nueva actualidad a partir de los procesos de globalización, el desarrollo del neoliberalismo, la desregulación de la actividad económica y el neoconstitucionalismo (cfr. la introducción de esta investigación), de manera que ahora es más difícil hacer una diferenciación tajante entre el papel que corresponde al Estado y el que corresponde a las empresas. Todo lo anterior nos exige pensar de una manera diferente el papel de las empresas en la sociedad, tarea que los promotores de la ciudadanía empresarial se propusieron en los albores del siglo XXI, como hemos visto en distintos apartados del capítulo 1 de esta investigación. La participación política en sentido amplio sería una de las dimensiones de la noción que proponemos de ciudadanía empresarial.

Ahora nos corresponde discutir qué entendemos por participación política de las empresas en sentido estricto, la cual constituiría otra de las dimensiones de la ciudadanía empresarial. Este sentido designa el papel activo que pueden jugar las empresas en procesos políticos o de gobernanza. Una forma común de participación en tales procesos es a través del cabildeo, que suele estar dirigido a promover un ordenamiento público a través de leyes o reglamentos, pero siempre promulgados por el Estado en los distintos órdenes de gobierno, es decir, a nivel federal, estatal o municipal.

Sin embargo, la participación política de las empresas puede también llevarse a cabo cuando estas forman parte de iniciativas que pretenden establecer las normas por las que debe regirse su actividad en la sociedad pero que no son normas estatales o públicas, sino que forman parte de los regímenes “privados” de rendición de cuentas, que son el origen de los estándares de los que hemos hablado antes, los cuales suelen establecerse a través de iniciativas multistakeholder. La existencia misma de estas iniciativas es una manifestación de las nuevas formas de gobernanza que han traído

consigo los procesos de globalización, como hemos visto en distintos apartados de esta investigación. La concepción ordonómica de la ciudadanía empresarial consideraba esta participación en los procesos de determinación de las reglas del juego de la actividad económica, la primera forma de participación de las empresas en la nueva gobernanza.

Además, también constituyen una forma de participación política en sentido estricto todas las actividades de las empresas que contribuyen a la esfera pública, que generan discursos públicos sobre temas de interés colectivo, como el combate a la corrupción, el cuidado del medio ambiente, el combate al cambio climático, la conciencia en torno al reciclaje, o la discusión en torno a la obesidad, etcétera. La teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial consideraba estas actividades como la segunda forma de participación en la nueva gobernanza, pues constituye el meta-meta juego de la actividad económica, es decir, la contribución de las empresas en la formación de los discursos públicos que guiarán la actividad de determinación del marco normativo. En todo caso, la intervención de las empresas en los procesos políticos, es decir, su participación política en sentido estricto, necesita una legitimación moral, más allá de los argumentos pragmáticos o de las concepciones ideológicas de su papel en la sociedad. Tal legitimidad solo será posible si la empresa se ajusta a las exigencias de la democracia deliberativa.

Para nuestra comprensión de la ciudadanía empresarial es importante la distinción que hemos presentado previamente, porque la participación política de las empresas en sentido amplio no puede equipararse con la participación en sentido estricto, como hemos explicado antes. Sin embargo, ambas formas de participación constituyen manifestaciones de la ciudadanía de las empresas, por ello deben ser parte de la definición de la ciudadanía empresarial. Para atender tanto la diferencia de ambos conceptos como la necesidad incluirlos en una síntesis, proponemos que la noción de la

ciudadanía empresarial tenga dos elementos. Llamaremos al primero: “responsabilidad ciudadana”, y al segundo: “compromiso político”.

El compromiso político abarcaría todo lo dicho sobre la participación política de las empresas en sentido estricto, mientras que la responsabilidad ciudadana designaría las obligaciones y responsabilidades de la empresa como agente económico que contribuye a la consecución del bien público. Hemos escogido este nombre porque pensamos que nos permite integrar en este concepto todas nuestras reflexiones sobre la responsabilidad causal de las empresas, la rendición de cuentas y la responsabilidad como virtud en lo que se refiere al desempeño de este rol. La noción de compromiso político abarcaría todas las responsabilidades (causal, rendición de cuentas, virtud) que se siguen del rol de participante en los procesos políticos y de gobernanza.

En nuestra opinión, también en el rubro de la participación política de las empresas en cuanto agentes distributivos, y por ende, el de la responsabilidad ciudadana, debemos incluir las obligaciones que se siguen de la provisión de bienes y servicios por parte de las empresas en colaboración con los gobiernos a través de distintos mecanismos legales, como las concesiones o la subrogación, incluso cuando esos bienes y servicios están relacionados con derechos básicos, por ejemplo, los servicios de guardería, las pensiones para el retiro, la distribución de bienes como el agua, la electricidad o la administración de carreteras. Crane et al. (2008) consideran que estas actividades son más bien de tipo político en sentido estricto, porque implican que las empresas asumen funciones gubernamentales de gestión de derechos básicos. Para estos autores, tales actividades califican como participación en procesos de gobernanza. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, estas no son actividades de gobernanza, sino provisión de bienes y servicios en los las empresas colaboran con el gobierno, más que sustituirlo.

Quizá la sustitución del Estado por parte de las empresas pueda darse en países con gobiernos débiles o incapaces de cumplir sus funciones, pero esto no ocurre mientras el gobierno mantenga su capacidad reguladora de las empresas. Nosotros pensamos que

esta situación es más común que la situación extrema que consideran Crane et al. (2008), lo cual nos hace pensar que en nuestra comprensión de la ciudadanía empresarial hay que explicar que las empresas, como agentes distributivos, pueden colaborar con los gobiernos en la provisión de bienes y servicios, de acuerdo con los esquemas legales que estos establezcan, más que señalar que lo típico de la ciudadanía empresarial es que las empresas sustituyan a los gobiernos en sus funciones. Así, las empresas serían colaboradoras o agentes de los gobiernos para realizar estas funciones.

En este mismo rubro también estarían incluidas otras formas de colaboración de las empresas con los gobiernos, como hemos visto en el apartado 3.3.2 de esta investigación, en el que consideramos que las empresas pueden desarrollar programas para colaborar con los distintos órdenes de gobierno para facilitar el funcionamiento de las agencias o programas gubernamentales, aprovechando los recursos, la experiencia y los conocimientos operativos que tienen las empresas. Tanto en la provisión conjunta de bienes y servicios como en la colaboración en actividades gubernamentales, el gobierno sería un grupo de interés de la empresa.

El tercer elemento de la ciudadanía empresarial es el de la pertenencia a la comunidad política, la cual puede manifestarse de tres maneras: como “buena vecindad”, como la inversión social estratégica para el desarrollo de la comunidad o como solidaridad, lo que incluye tanto la filantropía como la contribución de buena voluntad al bien de la comunidad en el día a día de la vida ordinaria o en circunstancias extraordinarias, como serían los desastres naturales o industriales que afecten la vida de las comunidades. Ahora bien, esta dimensión de la ciudadanía podría quedar contenida conceptualmente en las responsabilidades de las empresas como agentes distributivos, en la responsabilidad ciudadana, si consideramos que las conductas ciudadanas en beneficio de la comunidad mencionadas antes son precisamente las que se esperan de las empresas cuando la comunidad es vista como uno de sus grupos de interés.

De igual manera quedarían incluidos en este ámbito los deberes que se siguen del estatus legal, pues finalmente, es obligación de los ciudadanos y una manifestación de su responsabilidad el cumplimiento del marco legal y el pago de los impuestos.

Crane et al. (2008), señalaron que era posible distinguir tres nociones de la ciudadanía empresarial: la concepción limitada de la ciudadanía empresarial, que la reducía a las prácticas de la inversión social y la filantropía; la concepción equivalente, que identificaba la noción de ciudadanía empresarial con la de responsabilidad social empresarial; y, finalmente, la noción extendida de ciudadanía empresarial, que hacía justicia al papel político de la empresa en la sociedad, lo cual, según ellos, justificaba el uso de una nueva terminología o de un término tomado de la filosofía política. El problema de la visión de estos autores es que la ciudadanía empresarial quedaba reducida a muy pocos aspectos, porque el día a día de la operación de las empresas no tiene un carácter político en sentido estricto. Nosotros proponemos que, siguiendo la intuición de los primeros promotores de la noción de ciudadanía empresarial, sigamos utilizando esta noción para expresar el rol que juegan las empresas en la consecución del bien público y la responsabilidad que este papel implica; pero también para señalar que, en efecto, las empresas desempeñan un papel político en sentido estricto, que debe ser reconocido como tal. A este segundo elemento de la ciudadanía empresarial podemos denominarlo compromiso político, que denomina, finalmente, la participación efectiva en la toma de decisiones políticas, en los procesos de gobernanza.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que en nuestra propuesta, la noción de ciudadanía empresarial tiene dos grandes sentidos: en primer lugar, designa la responsabilidad ciudadana de las empresas, es decir, todos los deberes de estas que se siguen de su estatus legal y de su carácter de agentes económicos: el deber de promover el bien público, por lo que han de rendir cuentas a sus grupos de interés, entre los cuales se encuentra la comunidad a la que pertenece; y la noción designa también el compromiso político de las empresas, es decir, su obligación de desempeñarse

legítimamente como actores en los procesos de gobernanza y de determinación de los discursos públicos, compromiso que pueden asumir de manera individual o formando parte de asociaciones o agrupaciones empresariales.

Esta noción de ciudadanía empresarial conjuga los diversos aspectos de las tres nociones de ciudadanía empresarial propuestas por Crane et al. (2008), pero también recoge la riqueza de las reflexiones de otros autores, especialmente los primeros promotores de esta noción, cuando se produjo su renacimiento en los albores del siglo XXI. De este modo, el concepto de ciudadanía empresarial nos permite, como querían sus primeros promotores, una comprensión renovada del papel que juega la empresa en la sociedad, en este mundo globalizado.

En la tabla de la siguiente página presentamos de manera esquemática el significado de la noción de ciudadanía empresarial que proponemos, así como su relación con otras concepciones del término.

Tabla #2: las dimensiones de la ciudadanía empresarial: responsabilidad ciudadana y compromiso político

Ciudadanía empresarial	
Responsabilidad ciudadana	Compromiso político
<p>(Primeros promotores de la noción de ciudadanía empresarial; visión restringida y visión equivalente de la ciudadanía empresarial, según Crane et al., 2008)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del marco legal y pago de impuestos • Obligaciones de la empresa como prestador de bienes y servicios <ul style="list-style-type: none"> ○ Empleados ○ Clientes ○ Inversionistas ○ Proveedores ○ Gobierno <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración ▪ Prestación conjunta de bienes o servicios ▪ Proveedor del gobierno ○ Comunidad en la que opera la empresa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena vecindad ▪ Inversión social ▪ Solidaridad (filantropía y ayuda en situaciones extraordinarias) ○ Cuestiones medioambientales, vinculadas con la operación de la empresa 	<p>(Noción extendida de la ciudadanía empresarial de Crane et al., 2008; responsabilidad social política, de Scherer et al. 2006; nivel 2 y 3 de la ciudadanía empresarial según la concepción ordonómica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualmente o como miembro de cámaras y asociaciones empresariales o gremiales • Participación en procesos políticos y de gobernanza <ul style="list-style-type: none"> ○ Cabildeo ○ Participación en iniciativas multistakeholder ○ Participación en asociaciones gremiales para el establecimiento de estándares del sector ○ Involucramiento en la formación de la opinión pública sobre temas de interés para la comunidad o la sociedad en general

Fuente: elaboración propia

En este capítulo hemos mostrado que podemos hablar con toda propiedad de las empresas como ciudadanas, porque se aplican a ellas los distintos sentidos del término –estatus, participación política y pertenencia a la comunidad-. Asimismo hemos propuesto una noción de ciudadanía empresarial que es capaz de integrar las distintas concepciones expuestas por los autores que hemos estudiado, con lo cual además atendimos la sugerencia de Wood y Logsdon (2008), acerca de que hay que tomar como un único debate la definición de la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial. Ahora nos corresponde dirigir nuestra mirada a un sector fundamental de las empresas, que normalmente pasa desapercibido, a pesar de su importancia vital. Nos referimos al sector de las pymes, a quienes dedicaremos el siguiente capítulo, en el cual nos ocuparemos de delinear el perfil ciudadano de la pequeña y mediana empresa, y de ofrecerles un camino para la adopción de la ciudadanía empresarial.

Tercera parte: la ciudadanía empresarial y las pequeñas y medianas empresas (pymes)

IV. Un modelo de ciudadanía empresarial para pymes

4.1 Las pymes

Después de cerrar el capítulo 3 con nuestra propuesta de una definición integral de la ciudadanía empresarial, que denota tanto la responsabilidad ciudadana de las empresas, lo mismo que las actividades con las que estas deben hacerse presentes, como también el compromiso político de estos agentes económicos, ahora nos corresponde aplicar esta noción a las pequeñas y medianas empresas (pymes), para proponer un modelo que les permita implementar estrategias para cumplir con su responsabilidad en la sociedad. Para desarrollar esta temática procederemos de la siguiente manera: en primer lugar, expondremos qué son las pymes y cuál es su importancia en la actividad económica de los distintos países; en segundo lugar, revisaremos sus características distintivas y qué implican estas para la ciudadanía empresarial; posteriormente revisaremos de manera crítica algunos modelos de ciudadanía empresarial para pymes, para después presentar nuestra propuesta al respecto, pensada para pequeñas y medianas empresas mexicanas.

4.1.1 Las pymes: qué son y cual es su importancia

Es difícil exagerar la importancia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) por el papel tan relevante que desempeñan en la economía de los países. Quizá consideradas de manera aislada, una por una, podría parecer que su contribución es poca, pero al tomarlas como una totalidad, la suma de sus contribuciones, en términos de los puestos de trabajo que aportan y las ganancias que generan, alcanza cifras considerables. Por ejemplo, se estima que a nivel mundial las pymes constituyen el 90% de las empresas existentes, además de que aportan entre el 50% y el 60% del empleo, y una proporción un poco menor del producto nacional. En los países de América Latina, las pymes representan entre el 95% y el 99% de las empresas de la región, y el segmento más importante es el de las microempresas, que “representa entre el 60 y el 90% de todas las unidades económicas” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015, p. 15). Además, las pymes pueden ser consideradas como pilares que sostienen el crecimiento económico, ya que encauzan y fomentan la actividad emprendedora y contribuyen “a la construcción de las capacidades productivas sistémicas, que sirven para alentar la competencia y la innovación” (Jamali, Lund-Thomsen y Jeppesen, 2015, p. 2). Diversos estudios señalan además que las pymes deben ser apreciadas y reconocidas por crear oportunidades para la exportación, por el potencial que tienen en cuanto a la innovación y porque pueden jugar un papel importante para enfrentar los retos actuales, pues “pueden proporcionar soluciones efectivas y eficientes a importantes problemas globales, como la degradación medioambiental, el desempleo y otros asuntos trascendentes para la vida de las comunidades” (Soundararajan y Spence, 2016, p. 166).

En los países en vías de desarrollo, las pymes juegan un papel trascendental en la provisión de empleos, gracias a que sus procesos de producción requieren el uso intensivo de mano de obra. De esta manera, contribuyen a disminuir la problemática

del desempleo y favorecen la estabilidad de las comunidades, pues también ofrecen posibilidades de empleo a personas que carecen de cualificación profesional, o solo cuentan con ella de una manera limitada (cfr. Vives, Corral e Isusi, 2005, p. 21; Jamali et al., 2015, p. 2).

Sin embargo, no todo en la operación de las pymes en los países en vías de desarrollo es positivo, pues también pueden encontrarse impactos sociales negativos, como por ejemplo, que estas cumplan con ciertos estándares que les permiten integrarse en cadenas de suministro global, pero dejen de lado el cumplimiento de otras obligaciones importantes, o no cumplen con su responsabilidad social, porque los Estados que deberían regularlas y supervisarlas son ineficaces respecto de tales tareas. Ejemplos de estas conductas irresponsables podrían ser la emisión no controlada de contaminantes, el uso de trabajo infantil o trabajo forzado, o la presencia de acoso sexual y trata de personas en sus operaciones cotidianas (cfr. Jamali et al., 2015, p. 3).

Desde el punto de vista ambiental, el impacto de sus operaciones tampoco es despreciable en todos los países del mundo. Por ejemplo, se estima que en el Reino Unido las pymes contribuyen con el 60% de las emisiones de CO₂, el 70% de la contaminación, el 60% de los desechos comerciales y el 80% de los incidentes de contaminación (Arend, 2014, p. 542). Por todo lo anterior, es importante incluir a las pymes en nuestras reflexiones acerca de la ciudadanía empresarial. Ahora bien, aunque se han hecho estudios al respecto desde el inicio de la primera década de este siglo, la literatura especializada dedicada a este tema no se compara en volumen, desarrollo y alcance con la que se ha realizado en torno a la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial de las grandes empresas (cfr. Jenkins, 2004, 2006 y 2009; Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006; Morsing y Perrini, 2009; Baumann-Pauly et al., 2013; Jamali et al., 2015; Visser, 2015; Soundararajan y Spence, 2016). De ahí que el trabajo que realizamos en esta investigación sea especialmente relevante.

Antes de comenzar nuestras reflexiones específicamente sobre las peculiaridades de las pymes en cuanto a la ciudadanía empresarial, es conveniente que nos detengamos un poco en la definición de qué entendemos por empresas pequeñas y medianas. Aunque el uso del acrónimo “pyme” pudiera dar la impresión de que nos referimos a un conjunto claramente identificado de empresas, a saber, las micro, pequeñas y medianas, la realidad es que se trata de un colectivo altamente heterogéneo, que en México recibe el nombre de “mipymes” (cfr. INEGI, 2015, p. 15), y la diversidad en las pequeñas y medianas empresas depende justamente del tamaño de cada una de ellas, del sector al que pertenecen y de la región donde se asientan (cfr. Soundararajan y Spence, 2016, p. 166).

La primera dificultad que se presenta para el estudio de este colectivo es la inexistencia de una definición universal de qué es una pyme. La Unión Europea y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) proponen dos grupos de criterios para la estratificación de las empresas: para fines legales y administrativos, las empresas se diferencian por la cantidad de personal ocupado, las ventas anuales y los resultados de la hoja de balance anual; para fines estadísticos, las pymes se clasifican exclusivamente por el personal ocupado total que labora en dichos establecimientos (cfr. INEGI, 2015, p. 16). La estratificación de las empresas en la Unión Europea puede verse en la Tabla 1. Por su parte, la Small Business Administration de Estados Unidos, establece que han de ser consideradas pequeñas aquellas empresas que tienen hasta 250 empleados, y son medianas las que cuentan con un número de empleados que va desde los 251 hasta los 500 (INEGI, 2015, p. 16).

Los criterios de estratificación en México, publicados en el *Diario Oficial de la Federación* (2009), ponen un énfasis especial en el número de trabajadores con que cuenta la empresa, así como el rango de ventas anuales. En este país, se consideran micro empresas a las unidades económicas, de todos los sectores, que cuentan hasta con 10 trabajadores y sus ventas anuales alcanzan los 4 millones de pesos. Las pequeñas

empresas en el sector de comercio tienen de 11 a 30 trabajadores, mientras que en los sectores de industria y servicios el número de empleados puede ser de 11 hasta 50. En todos los casos, las ventas anuales de las pequeñas empresas van desde 4.01 hasta 100 millones de pesos. Por su parte, las empresas medianas del sector comercio pueden contar con una plantilla laboral de 31 hasta 100 empleados; mientras que son consideradas medianas las empresas de los sectores de servicios e industria que cuentan con un número de 51 a 100 empleados. En todos los casos, son consideradas medianas en México las empresas que obtienen ventas anuales desde 100.01 hasta 250 millones de pesos. La estratificación de las pymes en México puede verse en la Tabla 2.

En México, las pymes constituyen el 99.4% de las unidades económicas del país, y su plantilla laboral representa más del 70% del personal ocupado del país. Las grandes empresas (que tienen más de 251 empleados) representan solo el 0.2% de las unidades económicas del país, pero dan trabajo al 28% del personal ocupado (cfr. INEGI, 2015, p. 2015) (Tabla 3). En el estado de Jalisco, 94.8% de las unidades económicas son micro empresas, y dan empleo al 44.2% de la población ocupada; 4.3% son pequeñas empresas, y dan empleo al 18%; 0.5% son medianas y emplean al 7.2%. Las grandes empresas, por su parte, constituyen el 0.5% de las unidades económicas y emplean al 31.5% del personal ocupado (cfr. Berrios, 2015, p. 12) (Tabla 4).

Además de la diversidad en cuanto al criterio cuantitativo, otro factor que contribuye a la heterogeneidad de las pymes es la variedad de sectores a las que pertenecen. El INEGI establece cuatro sectores de la actividad empresarial en México: manufacturas, comercio, servicios y otras actividades económicas (agricultura; cría y explotación de animales; aprovechamiento forestal; pesca y acuicultura; minería; electricidad, agua y gas; construcción; transporte, correos y almacenamiento) (INEGI, 2015, p. 17).

Tabla #3: Estratificación de las empresas en la Unión Europea

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: INEGI, 2015, p. 16.

Tabla #4: Estratificación de las empresas de acuerdo a número de empleados y nivel de ventas en México.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope máximo combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación, del 30 de junio de 2009

Tabla #5: Las empresas en México: % de unidades económicas y personal ocupado

Número de empleados	Unidad económica	Personal ocupado
0-10	95%	39%
11-50	3.6%	15.1%
51-250	0.8%	16.3%
251 y más	0.2 %	28.8%

Fuente: INEGI, 2015, p. 20.

Tabla #6: Las empresas en Jalisco (México): % de unidades económicas y empleo

	Unidades económicas (CIFRA)	Empleo (CIFRA)	Unidades económicas (%)	Empleo (%)
MICRO	296,569	683,875	94.8%	44.2%
PEQUEÑA	13,364	277,997	4.3%	18.0%
MEDIANA	1,577	111,561	0.5%	7.2%
GRANDE	1,503	488,532	0.5%	31.5%

Unidades económicas y empleo en Jalisco, por tamaño de empresas, 2013

(Fuente: Berrios, 2015, p. 12)

En México el sector manufacturero representa el 11.6% de las unidades económicas del país, tiene el 23.5% del personal ocupado y contribuye con el 48.2% de la producción bruta del país; el sector comercio concentra 48.3% de unidades productivas, 29.6% del personal, 10.7% de la producción bruta total; el sector servicios cuenta con el 38.7% de las unidades económicas del país, tiene el 38% del personal ocupado y representa el 22.8% de la producción bruta total del país; finalmente, el sector de otras actividades económicas, representa el 1.4% de las unidades económicas, tiene el 8.9% del personal ocupado del país y aporta el 18.3% de la producción bruta total de México. En todos los sectores, las pymes representan casi el 99.5% de las unidades económicas, con un porcentaje especialmente alto de micro empresas, que en los sectores de manufactura, comercio y servicios supera el 93%, mientras que en el sector de otras actividades económicas constituyen el 62% de las empresas.

4.1.2 Características distintivas de las pymes

Ahora bien, a pesar de las diferencias que existen entre las diversas pymes, derivadas de su tamaño y del sector al que pertenecen, lo cual determina el impacto que sus operaciones pueden tener en la vida de las comunidades y en el medio ambiente, este amplio grupo de empresas comparte una serie de características, cuestiones clave que se involucran en la operación de todas ellas (cfr. Vives, Corral e Isusi, 2005, pp. 21-22; Murillo y Lozano, 2006, p. 228; Fassin, 2008, pp. 365-366; Fischer et al., 2009, p. 68-69; Morsing y Perrini, 2009, p. 2; Jenkins, 2009, p. 22; Russo y Perrini, 2010, p. 209; Baumann-Pauly et al., 2013, p. 694 Soundararajan y Spence, 2016, pp. 165-166), y que ahora vamos a reseñar porque ello nos permitirá identificar los asuntos específicos que debemos tratar en relación con la ciudadanía empresarial para las pymes, y la manera especial en que pueden enfrentarlas.

Lo primero que hay que decir, siguiendo a Fiona Tilley, es que las pymes no son “empresas grandes en pequeño” (Tilley, 2000, p. 33), sino que tienen sus peculiaridades que las distinguen. En la mayor parte de estas empresas la propiedad, la administración y las decisiones estratégicas están en manos del propietario-gerente, que muchas veces es auxiliado por otros familiares para la gestión de la empresa. Las convicciones, ideales y objetivos de este determinan la marcha de la empresa (cfr. Jenkins, 2009, p. 22), pues esta funciona de acuerdo con los criterios que él establece, cosa que no es fácil de encontrar en las empresas grandes (cfr. Vives et al., 2005, p. 21). Además, los puestos en estas empresas suelen ser multitarea, es decir, no son trabajos especializados y están orientados a la resolución de los problemas cotidianos, (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 228), lo cual aplica también para los propietarios-gerentes, los cuales deben atender múltiples obligaciones y ocuparse del día a día de la operación, sobre todo en las empresas más pequeñas, que cuentan con una estructura burocrática mínima. Lo anterior da lugar a que en las pymes se presente el fenómeno de lo que Sérvulo Anzola Rojas (2010) ha llamado “el hombre orquesta”.

Por otra parte, en muchas ocasiones la familia del propietario-administrador participa en la fuerza laboral de la empresa, ocupando cargos de confianza, con la finalidad de garantizar la consolidación de la autoridad del primero, aunque quizá estos familiares no cuenten con la capacidad requerida para ocupar esos puestos, lo cual origina que en muchas pymes se presente asimismo el fenómeno del nepotismo (cfr. Anzola Rojas, 2010, p. 16).

Por todo lo anterior, la gestión de la empresa suele ser informal y desordenada. La falta de personal especializado les impide, muchas veces, llevar cuentas claras de sus transacciones, o tener archivos ordenados y realizar informes (cfr. Fassin, 2008, p. 365). Sin embargo, algunos autores han señalado que justamente por carecer de estructuras burocráticas, las pymes pueden ser más flexibles que las grandes empresas, o creativas e innovadoras, lo cual les permite una mayor adaptabilidad, así como tomar rápidamente

ventaja de nuevos nichos de mercado, para productos y servicios (cfr. Jenkins, 2009, p. 29), aunque quizá esto se aplique más bien a empresas medianas, pujantes, y no al grueso de las microempresas, sobre todo las más tradicionales que se concentran en actividades comerciales. De cualquier modo, ni la informalidad ni el desorden no pueden ser celebrados sin más, como una condición que favorece la creatividad. Si es verdad que esto puede ser así en algunos casos especiales, también la falta de formalización de la gestión de las pymes puede ser un factor que contribuya a su desaparición o a que algunas empresas en particular no puedan desarrollar plenamente su potencial. La informalidad y el desorden pueden poner en entredicho la sostenibilidad de la empresa, y dañar seriamente, o por lo menos limitar, su potencial de creación de valor. Más adelante retomaremos estas reflexiones, en el contexto de nuestra propuesta de modelo de implementación de la ciudadanía empresarial.

La limitación de personal explica la actitud de las pymes respecto del cumplimiento de los reglamentos establecidos por las administraciones estatales y las agencias gubernamentales, pues implica para ellas una carga más pesada, en términos de recursos económicos y humanos, que para las grandes empresas (Vives et. al, 2005, p. 22). Por ello mismo, como ha señalado Jenkins (2006) son difíciles de regular y su desconfianza respecto de la burocracia les hace difícil adoptar medidas de regulación voluntaria, en buena medida porque “no responden tan fácilmente a presiones institucionales, por ejemplo, de tipo legal, de las buenas prácticas de los competidores, de agencias gubernamentales o grupos de interés públicos o privados” (Jenkins, 2006, p. 242).

Otra peculiaridad que se presenta en estas empresas es que la meta de maximizar los beneficios económicos no suele ser determinante. Muchas de ellas persiguen una rentabilidad “satisfactoria” para garantizar su viabilidad y supervivencia, siempre y cuando esto les de ocasión de dedicar esfuerzos y recursos a otros objetivos, altruistas, sociales o morales (Vives et al., 2005, p. 21; Jenkins, 2009, p. 23). Dado el alto índice de fracaso y mortandad de las pymes, muchas de las cuales no superan los seis meses, el

éxito económico viene definido simplemente como supervivencia (cfr. Soundarajan y Spence, 2016, p. 169). En el terreno financiero, las pymes “cuentan con importantes limitaciones (...) que dificultan su acceso a financiación exterior” (Vives et al., 2005, p. 22). Sérvulo Anzola Rojas señala que este acceso limitado o nulo al crédito, tanto de instituciones públicas como privadas, es “uno de los principales problemas que aquejan a las pequeñas empresas latinoamericanas” (Anzola Rojas, 2010, p. 16).

La mayor parte de las pymes opera en mercados locales, “o en el mejor de los casos, son proveedoras de las grandes firmas internacionales” (Vives, 2006, p. 41) lo cual las hace depender de la suerte social y económica de las comunidades más próximas a sus instalaciones, pues de ellas suelen provenir tanto sus clientes como sus trabajadores. Esto último ocasiona que la competitividad de estas empresas dependa en buena medida de su reputación e imagen como empleador, productor o actor en el ámbito local (cfr. Vives et al., 2005, p. 22). La consecuencia de todo lo anterior es que el capital social, “que se refiere a bienes intangibles como la reputación, la confianza y la legitimidad, acumulados a través de relaciones y redes en las distintas esferas de la sociedad” (Jamali et al., 2015, p. 3), juega un papel muy relevante para la existencia y la operación de las pymes, pues “la aprobación y la confianza de los stakeholders, la reputación y la disponibilidad para contribuir al bienestar de la comunidad” (Morsing y Perrini, 2009, p. 3) son determinantes en el desempeño de la empresa.

La literatura especializada reconoce que para las pymes las relaciones humanas también constituyen uno de los elementos más importantes para su operación. En efecto, las relaciones que se establecen entre los propietarios-administradores, los empleados (que muchas veces son también familiares), otros grupos de interés relevantes, incluyendo a los competidores, tienen una profundidad que rara vez se presenta entre las grandes empresas y sus stakeholders. El aspecto negativo que se sigue de esto es que las pymes pueden ser especialmente vulnerables a las disputas o conflictos que puedan generarse entre sus grupos de interés (cfr. Vives et al., 2005, p. 22).

Finalmente, hay que decir que en Latinoamérica las pymes han pertenecido de manera predominante al sector comercial, no son especialmente innovadoras, ni presentan grandes avances en el uso de la tecnología, son menos especializadas que sus contrapartes en los países desarrollados, y generalmente funcionan como proveedores de grandes empresas (cfr. Vives, 2006, p. 42; Anzola Rojas, 2010, p. 15).

Sin embargo, una nueva generación de emprendedores, que es joven, posee un mayor grado de educación, pertenece a la clase media o media alta y proviene de familias de empresarios o profesionales, y está dando un nuevo perfil a las pymes latinoamericanas: “están más orientadas a los mercados internacionales; forman parte de cadenas de valor globales; ofrecen productos diferenciados; hacen uso de la tecnología, y como resultado muestran un desempeño más satisfactorio en términos de empleo y crecimiento de las ventas” (Vives, 2006, p. 41). Al mismo tiempo, esta nueva generación de pymes es aún “más sensible a los problemas de la comunidad y tiene una visión más moderna de los negocios, según la cual la sostenibilidad medioambiental, la preocupación por los trabajadores y la redistribución de la riqueza aporta beneficios éticos y económicos” (Vives, 2006, p. 42).

4.1.3 Las pymes y la ciudadanía empresarial

¿Qué implican estas peculiaridades de las pymes respecto de su ciudadanía empresarial? Para dar respuesta a esta pregunta presentaremos la información que al respecto han aportado los estudios realizados en torno a la temática de la responsabilidad ciudadana⁸ de las pymes, porque la investigación sobre la ciudadanía empresarial, especialmente en

⁸ En lo que sigue, utilizaremos “responsabilidad ciudadana” como sinónimo de “responsabilidad social empresarial”, por coherencia con la definición que proponemos para este concepto, como hemos expuesto en el último apartado del capítulo 3 de esta investigación. Solo utilizaremos la expresión “responsabilidad social empresarial” como tal cuando sea necesario para respetar la intención y el uso del lenguaje de otros autores.

lo que se refiere al compromiso político de estas pequeñas y medianas empresas es todavía escasa. Como punto de partida, es necesario señalar que, dado que las pymes son distintas de las grandes empresas, sería un error pensar que las prácticas de la responsabilidad ciudadana y las estrategias de implementación que se estilan en esas grandes empresas pueden aplicarse a las pymes, simplemente pensándolas en una escala menor, proporcional al tamaño de la pequeña o mediana empresa (cfr. Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006 y 2008; Fassin, 2008; Jenkins, 2009; Morsing y Perrini, 2009; Baumann-Pauly et al., 2013; Soundararajan y Spence, 2016). Lo anterior no quiere decir, como ha pretendido Fassin (2008), que cualquier intento de implementar una estrategia de ciudadanía empresarial de manera formal en una pyme sea inútil o contraproducente. Lo que ocurre es que, como ya hemos dicho antes, es necesario pensar esa estrategia teniendo en mente las peculiaridades de las pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, las peculiaridades de las pymes no les quitan a estas su carácter de empresa, con lo cual podemos decir que tienen problemáticas semejantes a las de las grandes empresas, en cuanto agentes económicos que proveen de bienes y servicios, con procesos y problemáticas semejantes en las distintas áreas funcionales de negocios. Desde la perspectiva de la ciudadanía empresarial, las pymes comparten ciertos temas básicos con las grandes empresas. Por ejemplo, también las pymes tienen la responsabilidad, como las grandes, de fomentar y promover “la creación de un entorno laboral favorable, donde la diversidad sea bienvenida, (así como) la justa distribución de la riqueza en la comunidad y la protección del medio ambiente” (Jenkins, 2006, p. 243). Pero estas obligaciones o responsabilidades dependen de la capacidad de la pyme en cuestión, del tamaño de sus operaciones, del tipo de producto que ofrece, su esfera de influencia, sus grupos de interés, etcétera.

Primero que nada, revisemos las motivaciones que tienen las pequeñas y medianas empresas para establecer prácticas de ciudadanía empresarial, y más específicamente de

responsabilidad ciudadana. Ya hemos dicho que la marcha y la operación cotidiana de las pymes dependen del estilo que le imprima el propietario-administrador. Si esto es válido en todos los terrenos, cuando nos referimos a la responsabilidad ciudadana la impronta del propietario-administrador es todavía, si cabe, más determinante. En efecto, diversos estudios empíricos muestran que las motivaciones más importantes son los valores encarnados por el propietario-administrador (cfr. Murillo y Lozano, 2006, pp. 228-229; Perrini y Russo, 2010, p. 211). Un estudio sobre la responsabilidad social de las pymes en Latinoamérica mostró que “las razones que más se repetían (para asumir las actividades de responsabilidad social) eran los valores éticos y religiosos” (Vives, 2006, p. 47).

Con esa motivación de fondo, y puesto que los propietarios-administradores se ven a sí mismos como proveedores de trabajo y de servicios en la comunidad (cfr. Fassin, 2008, p. 365), los empresarios también señalaban que emprendían actividades de responsabilidad ciudadana para crear un entorno positivo de trabajo (Fassin, 2008, p. 368), con la finalidad de promover la salud y el bienestar de sus empleados (Murillo y Lozano, 2006, p. 229), lo cual les permitía darle continuidad de largo plazo a la empresa, o atraer y mantener al personal, que quizá podría ganar más si trabajara en empresas multinacionales (Fassin, 2008, p. 368). La responsabilidad ciudadana, y las prácticas que le van aparejadas, son una forma de invertir en capital social, lo cual garantiza la continuidad de la empresa como ya se ha dicho, y le otorga competitividad, por la relación cercana que las pymes suelen guardar con las comunidades donde se asientan y cómo dependen de ellas (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 229; Fischer et al., 2009, p. 69; Jenkins, 2009, p. 23; Perrini y Russo, 2010, p. 211).

Cuando los propietarios-administradores de las pymes toman decisiones en respecto de la responsabilidad ciudadana, no es común que lo hagan debido a la influencia del público, las ONG u otros grupos de interés, pues su actividad no llama tanto la atención, como ocurre con las grandes empresas, y por ello suele pasar desapercibida.

Sin embargo, no se puede descartar que la presión de los clientes o la legislación, orillen a las pymes a implementar prácticas de responsabilidad ciudadana (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 229), lo mismo que las presiones de las grandes empresas, si es que las pymes en cuestión son sus proveedoras (Vives et al., 2005, p. 22). Además, estas decisiones no responden tampoco al criterio de la maximización de los beneficios, pues hay pymes que, por decisión de sus propietarios-administradores, “están dispuestas a sacrificar algunas de sus ganancias (consciente o inconscientemente), para alcanzar otros objetivos, como la oferta de productos que a los propietarios-administradores les resulta satisfactorio producir, devolver algo a la sociedad, ayudar a los necesitados, u otras metas semejantes” (Vives, 2006, p. 40), como sentirse bien o actuar con decencia (cfr. Fassin, 2008, p. 375).

En cuanto a las prácticas de responsabilidad ciudadana de las pymes, la literatura especializada constata varios aspectos de interés. En primer lugar, hay que señalar que diversos estudios han establecido con claridad que el hecho mismo de la implementación de prácticas de responsabilidad ciudadana no es ajena a las pymes, ni son exclusivas de las grandes empresas (cfr. Vives et al., 2005; Jenkins, 2006; Fischer et al., 2009; Baumann-Paully et al., 2014; Jeppesen y Morsing, 2014; Visser, 2015). Sin embargo, la implementación de estas prácticas en las pequeñas y medianas empresas difiere del modo en que se lleva a cabo en las grandes empresas en varios aspectos relevantes: en las pymes las prácticas de responsabilidad social tienen un carácter más informal, y responden más a la intuición y la oportunidad que a una estrategia claramente establecida (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 237).

Además, las grandes empresas han adoptado estrategias estandarizadas de responsabilidad social, que implican la declaración formal de la misión de la empresa, el establecimiento de políticas tanto en la gestión como en el gobierno corporativo, procedimientos de evaluación sistemática de su desempeño y sus impactos sociales y medioambientales, lo mismo que la auditoría en estos terrenos, así como la elaboración

de reportes de sostenibilidad, por influencia del movimiento *SEEAR*, al que nos hemos referido en el capítulo 2 (apartado 2.6). Todo esto ha hecho que “la RSE evolucione hacia una lógica de cumplimiento y estandarización, que sirve más para satisfacer a los analistas externos que como herramienta interna de administración” (Fassin, 2008, p. 368).

En contraposición con lo anterior, las pequeñas y medianas empresas adoptan de manera informal programas sociales, o hacen un esfuerzo para crear una empresa con un entorno laboral adecuado (cfr. Fassin, 2008, p. 374), y “parecen estar poniendo el énfasis en actividades locales e inmediatas que promueven el diálogo y la colaboración” (Fischer et al., 2009, p. 69), que además suelen ser rentables para ellas, como la administración de la calidad y la seguridad en el trabajo, la flexibilidad y los beneficios sociales para los trabajadores, la participación de los empleados en la gestión medioambiental o de la sostenibilidad de la empresa (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 237; Jenkins, 2006, p. 249).

Además, muchas pymes se oponen a la tendencia de imponerles la formalización de la responsabilidad social a través de reportes y auditorías, pues, como hemos dicho, desconfían de la burocracia, carecen de las estructuras administrativas requeridas para la implementación de esos modelos, por el tiempo, el personal y el costo que implican, además del rechazo ante estas prácticas que les generan las contradicciones que detectan entre la teoría y la práctica de las grandes empresas, cuando forman parte de la cadena de suministro de estas (cfr. Fassin, 2008, pp. 365; 372). Para muchos empresarios, elaborar reportes de sostenibilidad carece de valor agregado, porque consideran que pocas personas, o nadie, los lee, o porque piensan que no requieren la publicidad o esa forma de comunicación, por tener un menor número de empleados y consumidores, y un número restringido y claramente identificado de accionistas (cfr. Fassin, 2008, pp. 369-370).

A la par de lo anterior, hay que considerar también que todas las pymes que están legalmente constituidas, tienen que reportar su desempeño en diversos aspectos sociales –pensiones, salarios, seguro social de los empleados- y medioambientales –uso del agua, emisiones de contaminantes, gestión de los desechos-, a las agencias gubernamentales correspondientes (cfr. Fassin, 2008, p. 368). Estos reportes permiten a las pymes cumplir con sus obligaciones de rendición de cuentas, sin necesidad de recurrir a los reportes de sostenibilidad.

Esto no quiere decir que las pymes renuncien completamente a la comunicación de sus actividades de responsabilidad social, pues dicha comunicación se presenta, aunque de manera limitada. Internamente, suele darse a través de reuniones con los empleados, boletines emitidos por las empresas, la publicidad que se da a los premios o reconocimientos obtenidos, por el uso de las revistas internas de las empresas, o porque un breve reporte de tales actividades forma parte del material que se entrega a los empleados que se incorporan a la empresa. Externamente, la comunicación se da por medio de las asociaciones a las que pertenecen los empleados, por los comunicados de alguna fundación propia de la empresa, por medio de la página web o a través de la cobertura mediática directamente buscada (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 236).

Otra diferencia interesante entre la manera en que implementan las prácticas de responsabilidad ciudadana las grandes empresas y las pymes, es que, de acuerdo con estudios realizados en países desarrollados (cfr. Baumann-Pauly et al., 2013), se puede decir que estas últimas muestran un mayor avance en la implementación efectiva, aunque informal, de prácticas responsables en los procesos y procedimientos institucionales, incluido el involucramiento de los empleados en tales prácticas, mientras que las grandes empresas destacan más bien por asumir de manera pública y explícita un compromiso con la responsabilidad ciudadana y elaborar los reportes de sostenibilidad, a los que nos hemos referido antes.

Baumann-Pauly et al. explican estas diferencias señalando que para una empresa grande es especialmente gravoso, en tiempo y dinero, implantar la responsabilidad ciudadana en todas sus funciones operativas, pues ello implica “formular políticas y procedimientos, proveer de entrenamiento específico en RSE para varios cientos de empleados, y asegurarse de que los estándares de RSE se aplican de manera consistente en todos los niveles y divisiones de la organización” (2013, p. 701). Sin embargo, siguen diciendo nuestros autores, la estructura y el funcionamiento ordinario de las pymes les permite implementar esas prácticas de manera relativamente menos costosa que para las grandes empresas, considerando que estas empresas tienen un menor número de empleados, poseen una estructura organizativa plana y una identidad corporativa más fuerte, lo cual permite que “la información sea más fácilmente compartida y discutida, incluso en instancias informales, a lo largo de la compañía” (Baumann-Pauly, 2013, p. 701). Para ellas, lo difícil es seguir un estándar de reporte, como las *Guías G4*, de la GRI, no tanto implementar una política efectiva o prácticas específicas de responsabilidad ciudadana.

El uso del lenguaje de la responsabilidad ciudadana también marca una diferencia entre las pymes y las grandes empresas. Diversos estudios indican que estas últimas normalmente utilizan el lenguaje técnico de esta área con precisión, y ajustan su desempeño a los estándares internacionales de rendición de cuentas y de las iniciativas multistakeholder, como los que hemos revisado en el capítulo 3 (apartado 3.3.5). En cambio, las pymes pueden no usar ese lenguaje especializado al dar nombre a sus prácticas específicas, ya sea porque les resulta ajeno, o porque pueden sentirse incómodas hablando de responsabilidad social empresarial (cfr. Murillo y Lozano, 2006, p. 238; Jamali et al., 2015, p. 3).

En buena medida, este rechazo puede deberse a que muchas pymes consideran las prácticas de RSE de las grandes empresas como “reactivas, promocionales y sin un enfoque práctico para operar responsablemente en los negocios” (Fischer et al., 2009,

p. 69), o a la discrepancia entre teoría y práctica de las empresas transnacionales respecto de la responsabilidad ciudadana, lo cual les lleva a considerar que el lenguaje de la responsabilidad social o las prácticas se usan para guardar las apariencias o para el *greenwashing*.

A pesar de lo dicho anteriormente, algunos estudios también han detectado que las pymes no dudan en hacer uso de este lenguaje si ello ayuda a la promoción de la responsabilidad ciudadana, que entienden de manera general como un término que designa “la conciencia del impacto de la empresa en la sociedad, la búsqueda de que las decisiones comerciales tengan repercusiones positivas en el mayor número posible de stakeholders” (Jenkins, 2006, p. 245). Además, para las pymes la responsabilidad ciudadana se vincula con “asuntos relacionados con la justicia, la integridad, la excelencia en la administración o en conducir los negocios de una manera responsable, nociones que se encuentran alejadas de las prácticas formales de la RSE que pueden asociarse fácilmente con las grandes empresas” (Soundararajan y Spence, 2016, p. 171). También en este terreno las pymes tienen más interés en el día a día de la actividad de la empresa, que en actividades diversas o especializadas.

En México se ha dado una evolución significativa en cuanto al uso de la terminología de la responsabilidad ciudadana por parte de las pymes. Vives constataba en el año 2006 que, de acuerdo con una encuesta publicada en 2005 sobre la responsabilidad social en las pymes latinoamericanas (cfr. Vives et al., 2005), en la región se observaba la implementación de conductas responsables por parte de las empresas, pero se trataba de prácticas tradicionales que coincidían con algunas nociones modernas de la responsabilidad social, pero que no dependían estrictamente hablando ni del lenguaje especializado de esa área del conocimiento ni de sus conceptos más recientes.

Estas prácticas se podían clasificar en tres tipos: internas (relacionadas con el capital humano y las condiciones laborales), externas (compromiso con la comunidad) y

medioambientales (reducción del impacto al medio ambiente, como la disminución del uso de recursos y de los desechos, reciclaje, etcétera) (cfr. Vives, 2006, p. 39). En la información que nos proporciona la encuesta llama la atención que las pymes no vinculaban la responsabilidad social con la responsabilidad en torno a la calidad de sus productos o servicios, pero dejando de lado esta última salvedad, podemos decir que en esos años, pues, la comprensión, en Latinoamérica en general, y en México en particular, de qué es y qué implica la responsabilidad social no era ni profunda ni muy extendida.

Ahora bien, a partir de los resultados contenidos en un estudio del año 2014, *La responsabilidad social en México desde un enfoque sectorial*, publicado por la consultora ResponSable (2014), puede deducirse que el entorno vinculado al mundo empresarial mexicano –empresas de diverso tamaño y pertenecientes a diversos sectores, organizaciones educativas, gremios empresariales, organizaciones de la sociedad civil– tiene ahora una visión más positiva, mayor familiaridad con la terminología, las temáticas, uniformidad en cuanto al elenco de cuáles son los impactos sociales y medioambientales de las empresas, todo lo cual revela una comprensión más profunda, y un conocimiento más amplio de lo que implica la responsabilidad social. El *Informe* no recoge de manera exclusiva información ligada a las pymes mexicanas, pero estas constituyeron el 32.9% de los participantes en las encuestas del *Informe*, con lo cual pensamos que podemos atribuirles las opiniones expuestas por el documento (cfr. ResponSable, 2014, p. 10).

La nueva actitud y el conocimiento más profundo respecto de la responsabilidad social en México pueden explicarse por distintos factores. En primer lugar, en este país el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ha hecho un gran esfuerzo para posicionar su reconocimiento de “Empresa Socialmente Responsable” (ESR) tanto en el ambiente empresarial como en la buena apreciación de la opinión pública. Este distintivo, que se otorga a las empresas que son capaces de demostrar un desempeño

destacado en los cuatro aspectos que el CEMEFI asocia con la responsabilidad ciudadana de las empresas, goza actualmente de mucho prestigio, y el CEMEFI también ha convocado a las pymes para que busquen obtenerlo (cfr. Villalobos Grzybowski, 2013). Lo anterior ha dado como fruto que, en general, la noción de responsabilidad ciudadana sea valorada positivamente en el país.

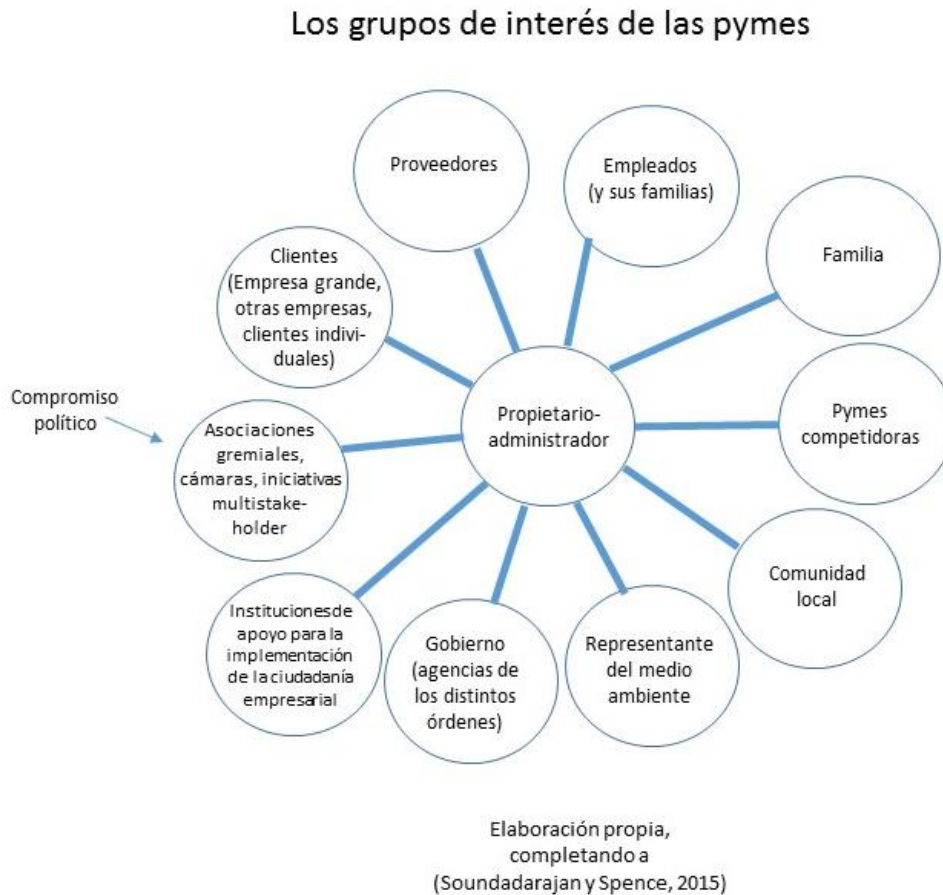
Otro factor que ha generado una visión más uniforme sobre lo que implica la responsabilidad social es que la Norma internacional ISO 26000 fue declarada por el gobierno mexicano, como consta en el *Diario Oficial de la Federación*, en su edición del 19 de junio de 2012, como la Norma Mexicana NMX-SAST-26000-IMNC-2011 Guía de Responsabilidad Social. Esto ha tenido como consecuencia que las definiciones ahí establecidas, sobre qué es la responsabilidad social, cuáles son sus materias fundamentales, que asuntos se relacionan con ellas, lo mismo que las acciones y expectativas correspondientes han sido tomadas por los empresarios y los consultores como un punto de referencia común, que unifica los conceptos y el lenguaje que se utilizan en este ámbito (Visser, 2015, p. 38), como puede constatarse en el *Informe 2014. La responsabilidad social en México desde un enfoque sectorial*, el trabajo que hemos citado previamente editado por ResponSable (2014). En la propuesta del modelo de ciudadanía empresarial que haremos más adelante será de gran trascendencia atender esta distinta valoración de la práctica de la responsabilidad social que se da en México, respecto de lo que afirman los expertos para otros contextos y entornos nacionales en los que se invita a las pymes a incorporar prácticas de responsabilidad social. La importancia que reviste la Norma ISO26000 en el país, como punto de referencia compartido respecto de la responsabilidad social, tampoco puede ser olvidada.

Una diferencia significativa de las pymes respecto de las grandes empresas es la determinación de sus grupos de interés, justamente por las características peculiares que las distinguen. Laura Spence (2016) ha propuesto que en el centro del mapa de los stakeholders de las pymes no hay que colocar a la empresa, sino al propietario-

administrador, por el papel protagónico que juega en el desempeño de la pyme, como hemos dicho antes. Según esta autora, los grupos de interés de las pymes serían: la familia del propietario-administrador, los empleados, los proveedores, las pequeñas empresas que son competidores locales, las grandes empresas que pueden ser clientes de las pymes, la comunidad local y el representante del medio ambiente, que podría ser una agencia gubernamental reguladora o supervisora del trabajo de la pyme o también una organización de la sociedad civil de corte ambientalista.

Sin embargo, también habría que considerar a las otras pymes que pueden ser clientes de la pequeña o mediana empresa que estamos considerando, lo mismo que a las instancias de gobierno (en cualquiera de sus tres órdenes) que pueden tener relación con la pyme, así como a las agrupaciones gremiales, cámaras o iniciativas multistakeholder a las que puede pertenecer la empresa. Estos últimos grupos de interés son significativos cuando queremos ver a la pyme como ciudadano empresarial. Además, habrá que añadir a las instituciones que pueden ayudar a las pymes a implementar sus estrategias de ciudadanía empresarial (hablaremos de ellas en el apartado 4.3.1) Completando la propuesta de Soundararajan y Spence (2015, p. 172), con las consideraciones que acabamos de proponer, el mapa de los grupos de interés se vería como sigue (figura 1).

Figura #1: Los grupos de interés de las pymes



Soundararajan y Spence (2015) señalan que la familia es un grupo de interés determinante para el propietario administrador, porque muchas pymes son asimismo empresas familiares, de ahí que la familia influya de manera decisiva tanto en la toma de decisiones como en establecimiento de las prioridades de la empresa (p. 172). A la familia suelen seguir en importancia los empleados, y, muchas veces, las familias de estos, que en ciertos casos pueden tener su vivienda en las instalaciones de la misma empresa, por ejemplo en los casos de algunas granjas, o en los terrenos aledaños. En las pymes se da una mutua dependencia entre el empresario y sus trabajadores, pues del apoyo mutuo depende la supervivencia de todos. Con frecuencia, los dueños-

administradores de las pymes adoptan una actitud paternalista respecto de los empleados, e intentan crear una atmósfera familiar en la empresa (cfr. Soundararajan y Spence, 2015, p. 173).

La comunidad local también es un stakeholder importante, dependiendo de la cercanía y el arraigo de la empresa en ella, pero ya hemos dicho que de las buenas relaciones con la comunidad depende la viabilidad de la empresa. Por esta razón, las actividades comunitarias de las pymes tienden a ser muy locales, “estas incluyen ofrecer servicios *pro bono* a las organizaciones de beneficencia, prestar ayuda a los alumnos de escuelas locales, donaciones caritativas y voluntariado, participación en iniciativas de reciclaje, y aportaciones y patronazgo de eventos de la comunidad” (Soundararajan y Spence, 2015, p. 173). Por otra parte, las pymes no se relacionan con sus competidores como lo hacen las grandes empresas, sino que suelen tener una actitud más de colaboradores que de adversarios, para promover el bienestar de la industria y el sector al que pertenecen, por ejemplo a través “del intercambio de información, compartiendo equipo o empleados, recomendándose mutuamente o subcontratando servicios entre sí” (Soundararajan, 2015, p. 173).

Todas las consideraciones anteriores sobre las peculiaridades de las pymes, desde el estilo de implementación de las prácticas de responsabilidad ciudadana, hasta la determinación especial que debemos hacer de sus grupos de interés, pasando por el uso del lenguaje, deberán estar presentes en cualquier modelo que pretenda guiar la implementación de la ciudadanía empresarial en las pequeñas y medianas empresas. Repasemos ahora algunos de los modelos que otros autores han propuesto, como preparación para el modelo que aportará esta investigación.

4.2 Revisión crítica de modelos de ciudadanía empresarial para pymes

4.2.1 El modelo de responsabilidad social empresarial como oportunidad de negocios para pymes, de Heledd Jenkins

El punto de partida de este modelo de responsabilidad social empresarial, propuesto por una de las investigadoras más reconocidas en este ámbito, Heledd Jenkins, parte de la idea de que las pymes juegan un papel de gran trascendencia en la promoción de la responsabilidad social, pero sus peculiaridades, como la dependencia de los valores del propietario-gerente, su preocupación por las cuestiones más de tipo local para la promoción de la responsabilidad social, como la motivación y retención de los empleados, así como el involucramiento con la comunidad (cfr. Jenkins, 2009, pp. 22-23), hacen que los serios esfuerzos de estas empresas al respecto puedan pasar desapercibidos. Su modelo tiene como finalidad “promover un compromiso más efectivo en la RSE por parte de las pymes” (Jenkins, 2009, p. 23), para lo cual pretende “demostrar cómo ellas pueden obtener un valor agregado y una ventaja competitiva, a través volviendo realidad y maximizando las oportunidades comerciales que la RSE les presenta” (Jenkins, 2009, pp. 23-24). Para lograr lo anterior, Jenkins elabora un marco conceptual, basado en la noción de “oportunidades sociales empresariales” de Grayson y Hodges (2004), y la propuesta de Porter y Kramer (2006), para incorporar en la estrategia de negocios las oportunidades de atender problemáticas vinculadas con la responsabilidad social, para obtener una ventaja competitiva (cfr. Jenkins, 2009, p. 24).

Las pymes pueden convertir la responsabilidad social en ventaja competitiva, cuando la ponen como el centro de su estrategia de negocios, y buscan aprovechar las “oportunidades sociales empresariales”, a través de tres mecanismos: la innovación de productos y servicios, la atención a mercados que han sufrido descuido y la

construcción de nuevos modelos de negocios (cfr. Jenkins, 2009, p. 24). Todo lo anterior debe llevar a las pymes a emprender “actividades comercialmente viables, que también promuevan la sostenibilidad medioambiental y social” (Grayson y Hodges, 2004, p. 11, citados por Jenkins, 2009, p. 24).

El modelo de Jenkins tiene cinco pasos, que deben conducir a la empresa a desarrollar su ventaja competitiva a través de la responsabilidad social. El primer paso implica establecer los valores, lo cual significa que hay que escoger qué valores de la responsabilidad social guiarán a la empresa, para convertir esos principios de responsabilidad en principios de negocios, de modo que ambos estén alineados. En segundo lugar, hay que determinar la meta, desarrollando prácticas de responsabilidad social que atiendan a las áreas de mayor impacto del negocio, para hacer un cambio significativo en esas áreas. En tercer lugar, hay que desarrollar las oportunidades sociales empresariales, intentando superar los obstáculos aprovechando las oportunidades para ganar ventaja competitiva. El cuarto paso es establecer la estrategia, para integrar la responsabilidad social en toda la estrategia de negocios, con los tres mecanismos que hemos mencionado antes. El quinto paso sería la evaluación del desempeño, comparándolo con ejemplos de las mejores prácticas, en el que la empresa debe evaluar y reportar su desempeño, para reflexionar sobre lo alcanzado y usar la experiencia como un recurso de retroalimentación positiva, para reanudar el proceso (cfr. Jenkins, 2009, p. 33).

El problema del modelo, como la misma Jenkins reconoce, es que a las empresas les resulta difícil implementar los pasos 3, 4 y 5, y la autora reportaba que “solo unas pocas compañías en el estudio han alcanzado esta etapa” del establecimiento de la estrategia (es decir, la etapa 4) (Jenkins, 2009, p. 34). Sin embargo, Jenkins también explicaba que las empresas que habían pasado la etapa tres convenían en que era necesario “integrar la RSE en todos los aspectos de las operaciones de negocios, y que estas no fueran vistas

simplemente como una simple externalidad; la RSE real implica la construcción de nuevos modelos de negocios” (Jenkins, 2009, p. 34).

Aunque el modelo de Jenkins aporta muchas ideas interesantes, por ejemplo, que es importante atender al sector al que pertenece la pyme para determinar adecuadamente las actividades de responsabilidad ciudadana que debe implementar la empresa – las compañías de impresión, manufactura e ingeniería, mostraron un mayor enfoque en temas medioambientales; las empresas de servicios y de construcción se concentraban más en aspectos de empleo y comunidad (cfr. Jenkins, 2009, p. 36), lo cual nos da una pauta para la promoción de cualquier estrategia de ciudadanía empresarial, sin embargo, el modelo descansa en el aprovechamiento de las ventajas que la literatura especializada atribuye a las pymes –la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad y la innovación, la mejor comunicación gracias a sus estructuras jerárquicas planas, etcétera-, pero olvida que no todas las pymes poseen tales notas positivas. Las pymes del estudio que acompañó a la definición del modelo fueron todas escogidas por destacar en el terreno de la responsabilidad ciudadana, y representaron una muestra de empresas pujantes y fuera de lo ordinario (cfr. Jenkins, 2009, p. 24). No se trata de un modelo al alcance de todas las pymes, además de que es muy exigente porque plantea como meta el cambio de modelo de negocio de la empresa o un nivel de innovación difícil de alcanzar, como ella misma lo reconoce. Parece que la idea es buena y atractiva, pero hay que conseguir acercarla lo más que se pueda a las pymes comunes y corrientes.

4.2.2 El modelo del desarrollo comunitario basado en activos (*asset-based community development*) como estrategia para la responsabilidad social empresarial, de Fischer, Geenen, Jurcevic, McClintock y Davis

El modelo propuesto por Fischer et al. (2009) parte de la aceptación del planteamiento de Porter y Kramer (2006), sobre la necesidad de vincular las prácticas de la responsabilidad de las empresas con los objetivos estratégicos, las prioridades y las posibilidades de las empresas, para obtener una ventaja competitiva y operativa (cfr. Fischer et al., 2009, p. 67). Sin embargo, las autoras consideran que la propuesta de Porter y Kramer debe ser completada tomando en consideración dos de las características distintivas de las pymes: la importancia de las relaciones interpersonales, y la necesidad por parte de las pequeñas y medianas empresas de invertir en el capital social. Por lo anterior, proponen que las pymes desarrollen sus estrategias de responsabilidad social siguiendo el marco denominado “Desarrollo Comunitario Basado en Activos” (*Asset Based Community Development*, o ABCD). Este marco, primeramente propuesto por Kretzmann y McKnight, “representa una estrategia para la promoción del desarrollo de las comunidades a partir del reconocimiento de las fortalezas, dones, talentos y recursos de los individuos y las redes, que pueden ser activadas para construir el cambio social y económico” (Fischer et al., 2009, p. 67).

El marco ABCD implica un proceso de tres pasos: mapear las fortalezas y los activos, a través de un proceso de diálogo y comunicación con los participantes; ayudar a dichos participantes a visualizar los objetivos que se quieren cumplir y, finalmente, movilizar, es decir, poner en marcha a los participantes para que implementen un plan que les permita conseguir efectivamente los objetivos visualizados. En el fondo, el marco ABCD exige que los participantes “echen a andar un proceso de colaboración y planeación estratégica que conduce a la consecución exitosa de sus objetivos colectivos” (Fischer et al., 2009, p. 71) al tiempo que identifican en el interior del grupo

los activos y las fortalezas que tienen a la mano para maximizar la eficacia de los esfuerzos.

Las autoras explican cómo se ha utilizado este marco en la empresa canadiense Trident Exploration, una compañía perteneciente al sector extractivo, dedicada a la obtención de gas por métodos no convencionales. Los ejemplos muestran que el marco ha servido para desarrollar de manera adecuada el involucramiento de la empresa con los grupos de interés tanto internos como externos, como sería el caso de las comunidades donde desarrollan sus operaciones de extracción de carbón metano, o los dueños de las tierras donde la empresa tienen potencial de ampliar su actividad extractiva, pero estas actividades permitieron la interacción entre empleados especializados en los aspectos técnicos de la operación y quienes se dedicaban a tareas más bien administrativas. En todos los casos, cada parte aportaba lo mejor de sus capacidades para enfrentar y solucionar problemas comunes.

La experiencia con el marco demostró que la empresa, a pesar de enfrentar distintos retos en la implementación de las iniciativas –como la resistencia de algunos empleados, que consideraban el ejercicio como pérdida de tiempo, o las dificultades reales de comunicación, con los miembros de las comunidades, porque tenían prioridades distintas a las de la empresa, por ejemplo-, “estableció medios alternativos para promover la toma de conciencia y la acción en temas sociales y medioambientales, (o para) integrar los valores sociales en las estrategias de involucramiento de los empleados” (Fischer et al., 2009, p. 80), lo cual resultó en “la construcción y aprovechamiento del capital social existente, dentro del marco ABCD, para conseguir la responsabilidad social empresarial” (Fischer et al., 2009, p. 80).

Como el modelo anterior, el propuesto por Fischer et al. (2009) parece reducir la responsabilidad ciudadana de las pymes a un solo factor: la necesidad de cultivar el capital social. Aunque este modelo aporta un marco adecuado para promover los

vínculos con los distintos stakeholders de la empresa, no parece que todas las actividades responsables puedan reducirse a esta dimensión. La responsabilidad ciudadana va más allá de la creación de capital social.

4.2.3 El modelo del Marco Catalán para promover la responsabilidad social en pymes

Al exponer la génesis del Marco Catalán para la promoción de la RSE en las pymes, Lozano y Murillo (2009) parten de un análisis del contexto contemporáneo en que operan las empresas que resulta muy semejante al que hemos expuesto en el primer capítulo de esta investigación: “los cambios que han experimentado las estructuras económicas y políticas en décadas recientes han transformado los roles y las capacidades de los diferentes agentes sociales” (Lozano y Murillo, 2009, p. 7). Esto ha dado origen a lo que estos autores denominan “el paradigma del Estado relacional”, que implica, para la promoción de la responsabilidad social, la necesidad de “desarrollar políticas públicas basadas en las relaciones de intercambio de los diferentes agentes” (Lozano y Murillo, 2009, p. 7). Esta visión indica que la forma más efectiva de implementar la responsabilidad social de las empresas es a través de las alianzas entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil, específicamente para la formación de iniciativas multistakeholder (cfr. Lozano y Murillo, 2009, p. 9).

El Marco Catalán para la promoción de la responsabilidad social en las pymes se originó así, con la colaboración de agencias gubernamentales regionales y oficinas municipales, organizaciones obreras y empresariales, y una institución académica, el ESADE, que lideraba el proyecto (cfr. Lozano y Murillo, 2009, p. 11), que tuvo como punto de partida el *Acuerdo Estratégico para la Internacionalización, la Calidad del Empleo y la Competitividad de la Economía Catalana*, que había sido aprobado en 2005 por el gobierno regional de Cataluña, y las principales asociaciones obreras y empresariales. Las metas

de esta iniciativa fueron enunciadas así por Lozano y Murillo: “i) convertir las herramientas existentes en productos de uso más fácil; ii) adaptar el lenguaje a un vocabulario más amigable; iii) trabajar bajo el cobijo de las administraciones locales y regionales; y iv) generar una red incluyente que congregue a los stakeholders” más destacados de la región (2009, p. 10).

Lozano y Murillo consideran que el proyecto tuvo varios resultados interesantes: en primer lugar, las herramientas que se desarrollaron, como, por ejemplo, un modelo para medir la responsabilidad social de las empresas, con cuarenta indicadores de los impactos económicos, sociales y medioambientales de las empresas, cada uno de los cuales se divide a su vez en varios sub-indicadores; y que fue construido con el consenso de las empresas participantes en el proyecto; pero también el conocimiento que generó en torno a cómo deben funcionar las organizaciones intermedias para promover la responsabilidad social en pymes, desde una perspectiva de políticas públicas (cfr. Lozano y Murillo, 2009, p. 15).

Según estos autores, el principal reto para el trabajo en una de estas organizaciones, que funcionan como redes en las que participan distintos grupos de interés (organismo de gobierno, asociaciones empresariales, asociaciones de trabajadores, instituciones educativas...), es que quien asume el liderazgo debe contar con legitimidad, es decir, debe serle reconocida la autoridad para dirigir las actividades de la red, pero ello se logra solo a través de “un comportamiento transparente, el compromiso con el grupo, el ejercicio de la democracia deliberativa y la consecución de resultados satisfactorios” (Murillo y Lozano, 2009, p. 17).

De la experiencia presentada por Murillo y Lozano consideramos que es de gran importancia para nuestras reflexiones recuperar los siguientes elementos: la promoción de la ciudadanía empresarial se dará de manera más efectiva en la medida en que se establezcan asociaciones, que pueden tener la estructura de iniciativas multistakeholder,

que agrupen empresas, organizaciones de la sociedad civil –como ONG o instituciones educativas–, asociaciones de trabajadores e instancias gubernamentales, que sirvan como comunidades para elaborar instrumentos adecuados para la gestión de la ciudadanía empresarial en las pymes a partir de herramientas ya existentes, pero que se ajusten a las necesidades de estas, y también como foros en los que se dé la discusión de los asuntos relevantes de la ciudadanía empresarial y sirvan para el aprendizaje organizacional y la comunicación de las mejores prácticas.

4.2.4 El marco de evaluación de RSE para empresas multinacionales y pymes, propuesto por Baumann-Pauly, Wickert, Spence y Scherer

Este marco parte de la noción de ciudadanía empresarial propuesta por Crane y Matten (2005) (aunque esta no difiere de la tratada por Crane et al., 2008), y a partir de ella se proponen tres dimensiones que manifiestan la responsabilidad social empresarial, tanto de las empresas multinacionales como de las pymes, aunque los indicadores son distintos, atendiendo a la diferencia entre los tipos de empresas. El marco se utilizó en un estudio que abarcó cinco multinacionales suizas (ABB, Credit Suisse, Nestlé, Novartis y UBS), y siete pymes, también suizas, del sector textil (CPT, Mammut Sports Wear, Remei, Stuco, Sherpa Outdoor, Switcher, Vestergaard Frandsen) (cfr. Baumann-Pauly, 2013, p. 697). Las tres dimensiones de la RSE que considera este marco son: el compromiso de la empresa en todos aquellos aspectos donde el impacto de sus operaciones es significativo; el tipo de colaboración que la empresa tiene con sus grupos de interés para legitimar sus actividades, y la adaptación de estructuras y procesos internos para asegurar la integración de la responsabilidad social en el funcionamiento de la empresa (cfr. Baumann-Pauly, 2013, p. 695).

En el caso de las multinacionales, el compromiso se manifiesta en los documentos que ligan las políticas internas de la empresa con las obligaciones aceptadas por esta en torno a la responsabilidad social, como podrían ser “los códigos de conducta, las políticas de derechos humanos, y el apoyo explícito a la RSE proveniente del liderazgo del CEO y el consejo de administración” (Baumann-Pauly, 2013, p. 695). El compromiso también se hace patente con la existencia de un puesto o departamento que coordine de manera específica todas las actividades de responsabilidad social. En el caso de las pymes, los indicadores del compromiso apuntan a todos los elementos que muestran que el propietario-gerente está consciente de los asuntos relacionados con la responsabilidad social, por ejemplo, los implicados en los diez principios del Pacto Mundial (derechos humanos, derechos laborales, responsabilidad medioambiental y combate a la corrupción), y manifiesta, aunque sea de manera informal, su determinación de contribuir con otros actores en la solución de esos asuntos, con los que pueden estar social y estructuralmente vinculados, (cfr. Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296).

La segunda dimensión de la responsabilidad, los procesos y procedimientos internos, implica para las empresas multinacionales la existencia de “sistemas formales de incentivos; programas de capacitación para fomentar la conciencia de la responsabilidad social entre los empleados; canales para las quejas; evaluación del desempeño de la empresa y esquemas de reportes” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296). En las pymes los indicadores de esta dimensión atienden a las manifestaciones de una cultura organizacional que tiende a ser implícita, a “las prácticas y los procesos cotidianos que se organizan de una manera informal” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296), así como a los mecanismos también informales de promoción de la RSE entre los empleados y la respuesta a las solicitudes explícitas de revelar sus impactos sociales y medioambientales por parte de los stakeholders interesados (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296).

Como su nombre lo indica, la dimensión de colaboración con stakeholders externos incluye indicadores que muestran la relación de la empresa con “los actores de la sociedad civil que juegan un papel crítico en la determinación de la agenda de la RSE” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296). En el caso de las multinacionales, el marco de evaluación del que venimos hablando considera “la participación activa de las empresas en iniciativa de colaboración de RSE, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y la calidad de las relaciones con stakeholders externos, como ONG” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296). En el caso de las pymes, los indicadores hacen referencia “al alcance del involucramiento colectivo con otras pymes o proveedores, para atender conjuntamente asuntos relacionados con la RSE, lo mismo que su participación en redes de RSE, como las asociaciones industriales” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 296).

El marco de evaluación propuesto por Baumann-Pauly et al. (2013), se completa con el modelo de aprendizaje organizacional para la implementación de la ciudadanía empresarial de cinco etapas, propuesto por Simon Zadek (2004). Según este autor, frente a las exigencias de la sociedad para que las empresas se comporten como ciudadanos empresariales, es decir, en su proceso de “aprendizaje ciudadano” (cfr. lo que habíamos dicho al respecto en el apartado 3.3.4 de esta investigación), las empresas han reaccionado atravesando diversas etapas: la primera es la negación, cuando las empresas no aceptan la responsabilidad sobre los impactos sociales y medioambientales de sus operaciones. La segunda etapa es la del cumplimiento, cuando las empresas se contentan con satisfacer las exigencias que les imponen las leyes y los distintos reglamentos. En tercer lugar está la etapa gerencial, cuando la empresa incorpora a sus procesos administrativos algunas exigencias de la responsabilidad social, más allá de lo que manda la ley. La cuarta etapa se denomina estratégica, y en ella las empresas comprenden que el compromiso con la responsabilidad social puede darles una ventaja competitiva, e implementan un repertorio más amplio de medidas relacionadas con ella, como “la consideración de los derechos humanos en su cadena de valor, la seguridad en los centros de trabajo, los estándares medioambientales, así como medidas contra la

corrupción” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 696). En la última etapa, la cívica o ciudadana, las empresas se “convierten en promotores proactivos de la agenda de la RSE” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 696), pues muestran una preocupación genuina por las problemáticas vinculadas con la responsabilidad social, pero buscan ayuda para promover sus soluciones, por ejemplo, a través de la colaboración con otras empresas del mismo sector o con organizaciones de la sociedad civil. En la página siguiente puede verse una tabla que resume el marco de evaluación de RSE para pymes y multinacionales, propuesto por Baumann-Pauly et al. (2013), con una descripción de cómo cumplen las empresas con cada dimensión de la responsabilidad social, a lo largo de las distintas etapas del “aprendizaje ciudadano” de Zadek.

En el estudio comparativo, las pymes obtuvieron mejores resultados que las multinacionales en todos los indicadores, mostrando un desempeño alto en todos ellos, mientras que las multinacionales demostraron desempeño alto en los indicadores relativos al compromiso; resultados mixtos en lo relacionado a la implementación de estructuras y procedimientos internos, y bajo desempeño en la colaboración externa (cfr. Baumann-Pauly et al., 2013, p. 704). Además, los autores también reportan que “en términos generales, la implementación de la RSE en las multinacionales varió considerablemente en la muestra de las cinco compañías estudiadas” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 699), pues algunas se encontraban dando los primeros pasos en la etapa gerencial y otras se encontraban muy avanzadas en la etapa estratégica (cfr. Baumann-Pauly et al., 2013, p. 699). Sobre las pymes no hay un reporte detallado respecto de su situación en las etapas de implementación, pero se puede inferir, por los datos que veremos a continuación, que al menos algunas de ellas se encontraban en la etapa ciudadana.

Tabla #7: Dimensiones y etapas de la RSE

Dimensión/ Etapa	Negación	Cumplimiento	Gerencial	Estratégica	Cívica
Compromiso	Negación de la responsabilidad social o medio-ambiental; “ni idea” acerca de la RSE.	La empresa asume como compromiso el cumplimiento de las leyes y los reglamentos existentes.	La empresa se compromete a implementar prácticas de RSE.	La empresa se obliga a usar la RSE para crear ventaja competitiva.	La empresa se compromete a contribuir a la provisión de bienes públicos, y a establecer la agenda de la RSE, sin consideraciones estratégicas.
Estructuras y procedimientos internos	Sin implementación interna de estructuras y procedimientos de RSE.	Las estructuras y los procedimientos internos están diseñados para asegurar el cumplimiento legal.	Las estructuras de RSE proporcionan orientación en las prácticas diarias de negocios, y atienden a ciertas áreas específicas relacionadas con la RSE.	Implementación integrada de estructuras y procedimientos vinculados con la RSE, que atienden una amplia gama de asuntos relacionados con ella.	Las políticas de RSE están completamente integradas en todos los aspectos de las operaciones empresariales, y las mejores prácticas son compartidas con los pares de la industria.
Colaboración externa	Colaboración inexistente o rechazo a la interacción con los stakeholders.	La interacción con los stakeholders externos solo tiene lugar si están involucrados asuntos legales.	Los stakeholders externos son incorporados a algunos procesos organizacionales; algunos asuntos específicos de RSE son resueltos con la intervención de stakeholders.	Los stakeholders externos son tomados en cuenta de manera exhaustiva, cuando la empresa atiende asuntos relacionados con la RSE, que se enfoca de manera especial a la resolución conjunta de los problemas.	Los stakeholders externos son tomados en cuenta sin importar su valor estratégico para la firma, pues son considerados como iguales en los procesos de toma de decisiones.

Fuente: Baumann-Pauly et al., 2013, p. 703.

El gran mérito de este marco es que permitió a los autores determinar algunas diferencias interesantes en los patrones de implementación de la responsabilidad social por parte de las pymes y las multinacionales. Estas diferencias pueden resumirse como sigue: en primer lugar, el tamaño de la empresa dice poco acerca del avance de la implementación de la responsabilidad social, en relación con las etapas propuestas por Zadek; en segundo lugar, si hay distintos patrones de implementación ligados con el tamaño de las empresas, a saber:

las pymes tienden a ser más fuertes en la implementación organizacional de prácticas relacionadas con la RSE en las operaciones vinculadas con el *core business*, mientras que las multinacionales tienen a comunicar de manera efectiva sus compromisos con la RSE, pero con frecuencia carecen de programas sofisticados de implementación (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 697).

Estos autores explican las diferencias entre las multinacionales y las pymes en términos de los costos relativos que cada actividad implica para ellas: para las grandes empresas es relativamente más económico adoptar todas las políticas vinculadas con el compromiso público en favor de la responsabilidad social, incluidos los esquemas de reporte, que adecuar todas las operaciones de la empresa a lo indicado por el compromiso, lo mismo que a involucrar a los grupos de interés externo. En cambio, si para las pymes es costoso asumir los indicadores del compromiso formal, incluyendo los reportes de sostenibilidad, es relativamente más económico implementar las estructuras internas de responsabilidad social y es más ventajoso y sencillo para ellas el establecer mecanismos de colaboración externa (cfr. Baumann-Pauly et al., 2013, p. 701).

Otro dato interesante aportado por el estudio de Baumann-Pauly et al. (2013) es que las pymes de la muestra desarrollaban diversas actividades colectivas para la promoción de la responsabilidad social, en colaboración con otras pymes o con la sociedad civil, por lo cual mostraban un desempeño alto en el indicador de la colaboración externa, y

ninguna de ellas utilizaba su tamaño o limitaciones de recursos como pretextos para no afrontar la responsabilidad social. Por el contrario, “las compañías enfatizaban que lo limitado de su impacto individual les hacía sentir más fuertemente la necesidad de trabajar en conjunto” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 699). Específicamente, las pymes del estudio se encontraban vinculadas con diversas redes, a nivel de asociaciones industriales o colaborando con organizaciones de la sociedad civil, o participando en iniciativas multistakeholder. Estas últimas “eran consideradas (por las pymes) como importantes plataformas para diseminar la conciencia sobre la importancia de la RSE, y para desarrollar actividades colectivas, como el establecimiento de estándares industriales” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 699).

Este marco tiene muchos méritos, en la medida en que permitió establecer una comparación entre pymes y multinacionales en el terreno de la ciudadanía empresarial, y aunque no es un modelo de implementación de esta, aporta elementos interesantes para considerar hacia dónde han de dirigirse las empresas para convertirse en ciudadanos empresariales, considerando las mejores prácticas de pymes destacadas en Suiza, pero fue concebida como herramienta de diagnóstico y no como modelo de implementación.

Sin embargo, desde el punto de vista conceptual podemos detectar en este marco un problema de coherencia: a pesar de que parte de la noción de ciudadanía empresarial de Crane et al. (2008), acaba equiparándola con el concepto de responsabilidad social, contrariamente a lo definido por Crane et al. (2008), como hemos visto repetidamente en esta investigación. Quizá esto se deba a la equiparación de “ciudadanía empresarial” con “responsabilidad social política”, noción preferida por Andreas Georg Scherer, que es uno de los coautores del trabajo que estamos analizando. Sin embargo, los autores no aportan una explicación clara al respecto en el cuerpo del artículo. Se limitan a señalar algunos temas que los promotores de la “responsabilidad social política” han destacado, como por ejemplo que la responsabilidad social tiene ahora una dimensión

global, lo cual exige de las empresas que “interactúen de manera efectiva con la sociedad civil en esfuerzos explícitos de auto-regulación en temas sociales y medioambientales, en aquellos casos donde los gobiernos encuentren dificultades para hacerlo ellos (Matten y Crane, 2005; Scherer et al. 2006; Scherer y Palazzo, 2007 y 2011)” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 693). La otra referencia a las preocupaciones de la “responsabilidad social política” es la consideración de que las empresas necesitan legitimar sus actividades a través de la interacción con sus grupos de interés (cfr. Baumann-Pauly et al., 2013, p. 695).

Sin embargo, nos parece que la caracterización que los autores hacen de la etapa ciudadana no concuerda con lo que plantea Zadek. Para este autor, las empresas no dejan de lado su carácter de agentes económicos al alcanzar esta última etapa de en el camino de su aprendizaje organizacional, pues la finalidad que persiguen cuando se comportan así es “aumentar el valor económico de largo plazo, consiguiendo ganancias a través de las acciones colectivas que permiten superar las desventajas que cualquier empresa puntera en estos temas pueda enfrentar” (Zadek, 2004, p. 127). Según nuestro autor, las empresas que están en la etapa ciudadana promueven una más amplia participación en temas de responsabilidad social de los miembros del sector industrial al que pertenecen. Esto implica establecer estándares compartidos, que obliguen a todos, con la finalidad estratégica de no perder la ventaja competitiva por innovar en este terreno, enfrentando costos extras o dificultades que otros puedan ahorrarse, aprovechando los vacíos en la reglamentación (cfr. Zadek, 2004, p. 127). En cambio, Baumann-Pauly et al. (2013), parecen pedir a las empresas que dejen de lado su carácter de agentes económicos para asumir y promover criterios de responsabilidad social sin importar la repercusión estratégica que estos tengan. También en este punto la propuesta de Baumann-Pauly et al. (2013) se aparta del marco teórico sobre el que construyeron el modelo.

4.2.5 La responsabilidad social empresarial política de las pymes, según Christopher Wickert

Wickert (2014) propone un marco conceptual para comprender la responsabilidad social empresarial política de las pymes, tomando como punto de partida el concepto de “conexión social” de Iris Marion Young (2004, 2006), y el modelo de Zadek (2004) sobre las etapas del aprendizaje organizacional en responsabilidad social, que hemos comentado en el apartado anterior. La finalidad del modelo es justificar por qué las pymes deben involucrarse en la responsabilidad social empresarial política, cómo pueden gestionarla internamente de una manera sistemática, y cómo sus progresos pueden ser evaluados por observadores externos (cfr. Wickert, 2014, pp. 1-2).

Desde el punto de vista teórico, el marco de Wickert tiene más solidez que el propuesto por Baumann-Pauly et al. (2013), porque el autor define claramente la responsabilidad social empresarial política, utilizando de manera adecuada una versión armonizada de las propuestas de Crane et al. (2008) y de Scherer, Palazzo y Baumann (2006; Scherer y Palazzo, 2007 y 2011), es decir, la visión de que la responsabilidad social empresarial política abarca tanto la provisión de servicios públicos y la administración de los derechos ciudadanos por parte de las empresas, como la participación en procesos de gobernanza; actividades ambas que los gobiernos no atienden por debilidad o por incuria, y que las empresas han asumido para llenar ese vacío o para atender a las presiones de sus grupos de interés (cfr. Wickert, 2014, p. 2).

Por otra parte, el recurso a la noción de “conexión social” de Young no es arbitraria, sino que refleja el interés de Wickert de hacer un planteamiento que atienda las características específicas de las pymes, que no deben ser dejadas de lado en este debate, a menos que queramos dejar un “hueco considerable” (Wickert, 2014, p. 3) en nuestras discusiones sobre el tema. Según Wickert, la propuesta de Young (2004, 2006), permite

establecer una base moral para la discusión de la responsabilidad social empresarial política, porque de ella se sigue que las empresas tienen la obligación de atacar las condiciones estructurales que facilitan las injusticias en su cadena de valor, aunque dependan de ellas de manera indirecta, pues finalmente estas injusticias suelen beneficiar a las empresas (trabajo infantil, trabajo forzado, etcétera). Constituye, pues, un deber moral para tales empresas establecer mecanismos para resolver esas injusticias estructurales. Los motivos para asumir la responsabilidad social empresarial política no son estratégicos, sino éticos. Ahora bien, como la literatura especializada indica que las pymes asumen las prácticas de responsabilidad social por las motivaciones éticas o morales del propietario-gerente, y no por consideraciones estratégicas (cfr. lo dicho y los autores citados en el apartado 4.1.3 de esta investigación), Wickert considera que las reflexiones de Young permiten incluir de modo natural a las pymes en el debate, como hemos dicho antes. Nuestro autor considera, además, que este marco normativo permite comprender las diferencias entre la gestión formal de la responsabilidad social empresarial política que tienen las grandes empresas multinacionales y la gestión informal propia de las pymes, ya que “estas diferencias reflejan ciertas características organizacionales específicas y ciertos principios guía de la conducta” (Wickert, 2014, p. 4) de las empresas.

Wickert desarrolla las dimensiones de su marco para comprender la responsabilidad social empresarial política a partir de los tres parámetros que Young (2004, 2006) asocia con la “responsabilidad de rol de las empresas” en las injusticias estructurales: “conexión”, que designa la obligación que la empresa adquiere con todos aquellos actores relacionados con las instituciones con los que la empresa colabora voluntariamente; “poder”, que es la capacidad de la empresa para influir los procesos que generan ciertos resultados; y “privilegio”, que designa el deber que tienen los agentes de cambiar las condiciones de injusticia estructural con las que ellos obtienen beneficios (cfr. Wickert, 2014, pp. 16-17). A partir del parámetro “poder”, Wickert propone la primera dimensión de la responsabilidad social empresarial (RSE) política de

las pymes: la “conciencia de la RSE política”, que tiene dos indicadores, a saber, los conocimientos de las problemáticas (relacionadas con la RSE política), y la aceptación de la conexión social. Del parámetro “poder” se sigue la dimensión que Wickert denomina “RSE política externa”, que también tiene dos indicadores: acción colectiva y participación en redes. Del parámetro “privilegio” se sigue la dimensión “RSE política interna”, que tiene tres indicadores: prácticas y procedimientos operativos, involucramiento de los trabajadores y transparencia. En la siguiente tabla puede verse un resumen del planteamiento de Wickert, con una breve explicación de qué implica cada indicador.

Tabla #8: Dimensiones e indicadores de la responsabilidad social política de las pymes

Dimensión	Indicadores	Significado
Conciencia de la RSE política (Young: “conexión”)	Conocimiento de las problemáticas	Conocimiento de las áreas en que pueden darse las brechas regulatorias – (derechos humanos, derechos laborales, estándares medioambientales, medidas anticorrupción - 10 principios del Pacto Mundial)
	Reconocimiento de la conexión social	Reconocimiento del vínculo entre la empresa, su cadena de valor e instancias específicas de injusticias potenciales.
RSE política externa (Young: “poder”)	Acción colectiva	Esfuerzos conjuntos de la pyme y sus proveedores, u otras pymes de la misma industria, para atender asuntos relacionados con la RSE política
	Participación en redes	Vinculación con agentes que no pertenecen a la propia industria (iniciativas multistakeholder, colaboración con ONG) para atender asuntos relacionados con la RSE política.
RSE política interna (Young: “privilegio”)	Prácticas y procedimientos operativos	Mecanismos internos a través de los cuales la pyme ejercita su RSE política en sus procesos de producción o creación de valor – manufactura, marketing, compras, ventas- que tienen impacto directo en la cadena de valor.
	Involucramiento de los empleados	Participación de los empleados en la toma de decisiones informal sobre asuntos de RSE.
	Transparencia	Revelación de información por parte de la pyme acerca de sus logros o avances en relación con la RSE política.

Fuente: Elaborada a partir de Wickert, 2014, pp. 17-26.

El marco de Wickert pone en relación las dimensiones de la RSE política con las etapas del aprendizaje organizacional de Zadek (2004) en la implementación de la responsabilidad social. La exposición detallada de cómo se presentan los indicadores de la RSE política de las pymes en cada una de las etapas excede las posibilidades de este trabajo. Baste con la siguiente tabla para tener una visión de conjunto de la propuesta de Wickert.

Tabla #9: Alcance de la RSE política en sus distintas etapas de desarrollo

	Defensiva	Cumplimiento	Gerencial	Estratégica	Ciudadana
Alcance de la RSE política	No hay RSE política.	No hay RSE política.	RSE política elemental, implementación selectiva de reglas.	RSE política integrada, plena implementación de las reglas.	RSE política holística, plena implementación, desarrollo y promoción de las reglas.

Fuente: Elaborado a partir de Wickert, 2014, p. 10

A pesar de que el marco propuesto por Wickert tiene, en nuestra opinión, solidez conceptual, y sí presenta una elaboración detallada de cómo se manifiestan los indicadores de la RSE política de las pymes en cada una de las etapas de Zadek (cfr. Wickert, 2014, pp. 10-11), consideramos que tiene algunas limitaciones serias. En primer lugar, el autor solo considera a las pymes que forman parte de cadenas de valor global, de países desarrollados, considerando que solo ellas “están vinculadas a procesos en los que se presentan brechas regulatorias, en ciertos países donde no existen estándares sociales o medioambientales adecuados, o estos apenas se respetan, y las pymes deben asumir un rol político para resolver estas brechas” (Wickert, 2014, p. 26).

Por esta razón, aunque su definición de pymes supuestamente abarca a todas las firmas “con menos de 250 empleados (...), que tienen su oficina central en países occidentales, y cuya finalidad primaria es hacer negocios que tengan una ganancia” (Wickert, 2014, p. 3), parece que para él, los países occidentales son solo los países desarrollados, y sus ejemplos son todos de pymes europeas (cfr. Wickert, 2014, pp. 15; 18; 19; 22; 24; 26,

etcétera), y todos se refieren a pymes que tienen proveedores en países en vías de desarrollo. Lo anterior, es decir, el énfasis especial en las empresas de países desarrollados, no es ajeno a las reflexiones sobre la ciudadanía empresarial, que comenzaron con la intención de comprender el papel y la responsabilidad de las empresas en el mundo globalizado, sobre todo en relación con las grandes multinacionales de países desarrollados. Sin embargo, los procesos que acompañaron a la globalización, como el desarrollo del neoliberalismo y la desregulación de la actividad económica, nos hicieron cobrar conciencia de que todas las empresas pueden ser ciudadanos empresariales, en la medida en que esperamos de ellas que asuman legítimamente las dos dimensiones que hemos considerado en nuestra definición de ciudadanía empresarial: la responsabilidad ciudadana, en cuanto agentes económicos cuya actividad impacta en la consecución del bien público, y el compromiso político, en cuanto son agentes económicos que participan efectivamente en los procesos políticos y de gobernanza. Esto aplica a todas las empresas, tanto multinacionales como pymes, de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo.

Parafraseando al mismo Wickert podemos decir que proponer un marco para comprender la ciudadanía empresarial solo de las pymes de los países desarrollados, pensando que solo ellas tienen que enfrentar los retos del mundo globalizado por tener en su cadena de valor proveedores de países en vías de desarrollo, deja un “hueco considerable” en nuestras reflexiones, pues hace a un lado a las pymes de esos mismos países que no forman parte de cadenas de valor globales, pero también a todas las pymes de los países en vías de desarrollo (cfr. Wickert, 2014, p. 3). Ahora bien, este rasgo del modelo de Wickert también puede darnos pie a otra reflexión: quizá la diversidad de contextos en que operan las pymes (el país o la región geográfica a la que pertenecen, que estén incorporadas a cadenas de valor globales, o solo operen en mercados locales) nos exige justamente proponer distintos modelos para la implementación de la ciudadanía empresarial, pues las obligaciones ciudadanas de las

pymes europeas estudiadas por Wickert son distintas de las que tienen las pymes de Latinoamérica.

Otra deficiencia que encontramos en la propuesta de Wickert es la complejidad de la terminología. En principio, nuestro autor construye todo el marco considerando la importancia de atender a las peculiaridades de la conducta de las pymes, que en general presentan un tipo de gestión más bien informal y toda su operación se comprende a partir de los valores que encarna el propietario-gerente, y en efecto, hay referencia a ambos en este marco conceptual y una insistencia llamativa respecto del tema de la informalidad, por ejemplo, en cómo se transmite “boca a boca” a todos los miembros de la empresa la conciencia sobre las problemáticas de la RSE política (cfr. Wickert, 2014, p. 18), cómo el reconocimiento de la conexión social se presenta más como “una forma de hacer las cosas” o una mentalidad en la empresa que como una política formalmente definida (cfr. Wickert, 2014, p. 19), o cómo la transparencia se manifiesta a través de mecanismos informales de reporte, como la interacción diaria, y la comunicación entre los empleados y entre las empresas y sus socios comerciales (cfr. Wickert, 2014, p. 25).

Sin embargo, Wickert deja de lado la sugerencia de otros autores sobre la necesidad de simplificar el lenguaje de la ciudadanía empresarial cuando se les propone su adopción a las pymes (cfr. p. ej., Murillo y Lozano, 2006, p. 238; Jamali et al., 2015, p. 3). Por otra parte, la complejidad en la terminología es innecesaria, porque los indicadores –a pesar de sus nombres inusuales- no hacen referencia a ninguna realidad, práctica o actitud relacionada con la ciudadanía empresarial que no hubiera sido previamente considerada en los distintos estándares de rendición de cuentas, que analizamos detenidamente en el apartado 3.3.5. Ahora bien, a pesar de las críticas que hemos señalado antes no podemos dejar de reconocer el mérito de la propuesta de Wickert, que constituye uno de los pocos modelos de responsabilidad social, y quizá el único de ciudadanía

empresarial como tal para pymes. Después de esta revisión crítica de otros modelos, es momento de presentar nuestra propuesta de ciudadanía empresarial para pymes.

4.3 Un ideal de ciudadanía empresarial para pymes

4.3.1 Ciudadanía empresarial y pymes

La ciudadanía empresarial representa una forma de entender el papel de la empresa en la sociedad en el contexto de la globalización (cfr. la introducción de este trabajo). En tal contexto, se han difuminado los límites de las funciones del Estado y las empresas, de manera que estas últimas han asumido un papel político en la sociedad que antes se atribuía únicamente a los actores estatales. Dicho papel se concreta en la participación de las empresas en procesos políticos de gobernanza, los cuales pueden ser la determinación del marco reglamentario estatal de su operación, el establecimiento de los estándares internacionales emanados de iniciativas multistakeholder, o la formación de los discursos públicos. Tales intervenciones, que hemos llamado antes participación política en sentido estricto, vienen designadas en la dimensión de la ciudadanía empresarial que denominamos “compromiso político”.

Pero este mismo contexto de la globalización nos ha permitido comprender que el papel de las empresas como agentes distributivos, así como su impacto en la consecución del bien público de la sociedad, también es una forma de participación política, aunque tengamos que entenderla como participación en sentido amplio. Esta comprensión de la empresa también forma parte de la ciudadanía empresarial, en la dimensión que hemos llamado responsabilidad ciudadana. Pues bien, la ciudadanía empresarial, en su doble dimensión, no solamente aplica a nuestra comprensión de las

grandes empresas, sino también al mundo de las pymes. Esto es así no solo por el hecho de que muchas pequeñas y medianas empresas pueden formar parte de las cadenas de valor global de las grandes empresas, sino sobre todo por la trascendencia que el tejido pyme tiene en la vida social. No considerar a las pymes desde la perspectiva de la ciudadanía empresarial significa hacer a un lado a todo un sector de empresas que es vital para la sociedad.

Las pymes tienen una participación política en sentido amplio en la sociedad porque son agentes distributivos, proveedores de bienes y servicios, que contribuyen de manera decisiva en las economías de los distintos países. Su aportación al producto interno bruto de cada nación es significativa, pero todavía lo es más su aportación como proveedoras de empleo. Su desempeño en este último terreno, es decir, la calidad del trabajo que son capaces de proporcionar, así como las condiciones en que sus empleados desempeñan sus labores diarias, impacta significativamente en la calidad de vida de muchos millones de personas: los empleados mismos, las familias de estos, las comunidades en las que las empresas se asientan y cuya economía suele estar ligada a la de estas últimas.

Por otra parte, las operaciones diarias de las pymes pueden tener serias consecuencias sociales, si en ellas directamente, o en su cadena de valor, se permiten abusos contra los derechos humanos, los cuales pueden ir desde el recurso al trabajo forzado o al trabajo infantil, hasta la falta de igualdad de oportunidades en virtud de la discriminación por motivos de raza, sexo, preferencia sexual, religión, etcétera, o porque se tolera el acoso sexual u otras prácticas abusivas. Además, sus operaciones pueden generar también importantes impactos ambientales que comprometen la seguridad y la salud de innumerables personas. Muchas de estas empresas, además, operan en un entorno en el que el marco normativo que regula los aspectos sociales y medioambientales de su operación, es insuficiente o su cumplimiento no es vigilado adecuadamente por los actores estatales.

Como agentes distributivos, pues, pueden operar con marcos reglamentarios inadecuados como las grandes empresas, y pueden tener impactos tan significativos como los que tienen estas; por ello mismo también están sujetas a las exigencias de la rendición de cuentas por parte de la sociedad en general, así como de sus grupos de interés en particular. Quizá los impactos de su operación individualmente considerada no sea tan significativa, o el alcance de su poder sea limitado, pero cuando las consideramos en conjunto todo ello cobra una nueva dimensión, porque las pymes, en todas las parte del mundo, siempre representan más del 90% de las empresas. Así como el reconocimiento del poder empresarial para influir en la vida de las comunidades fue uno de los factores que propició el inicio del movimiento por la rendición de cuentas empresarial (cfr. la introducción), el reconocimiento del poder que tienen las pymes en conjunto respecto de la sociedad nos lleva a plantear su deber de rendir cuentas y considerarlas también como sujetos de responsabilidad ciudadana.

Desde la perspectiva del compromiso político podemos hacer consideraciones semejantes, aunque quizá en este ámbito las posibilidades de las pymes individuales, o de sus propietarios-administradores, sean más limitadas y su influencia en los procesos de gobernanza deba más bien encauzarse a través de su participación en asociaciones o cámaras a los que ellas pueden pertenecer, puesto que estas últimas pueden tener una mayor influencia en algunas formas de participación política, como por ejemplo el cabildeo. Además, es muy probable que el mayor impacto del involucramiento de las pymes en los procesos de gobernanza y establecimiento de marcos normativos no se dé a nivel global, sino en las relaciones que las pequeñas y medianas empresas establezcan con las autoridades públicas en los ámbitos municipal y estatal, aunque no podemos descartar que algunas de ellas, o las cámaras a las que pertenecen, puedan tener impactos a nivel federal.

Matizando lo que acabamos de decir, hemos de considerar que también las pymes a nivel individual pueden incorporarse a los procesos globales ligados al ejercicio del

compromiso político de la ciudadanía empresarial, pues tienen la posibilidad de adoptar estándares internacionales de rendición de cuentas, o vincularse a distintas iniciativas multistakeholder, lo cual es una manifestación de dicho compromiso político. Ahora bien, como veremos más adelante, en este terreno las pymes y sus propietarios-administradores tienen mucho que aportar.

4.3.2 La legitimidad moral de las pymes

En todo caso, la “condición postnacional” en que nos encontramos y en la que las empresas deben desempeñar su tarea (cfr. el apartado 3.3.4) nos exige replantear la legitimidad empresarial en cuanto tal y también la legitimidad de su actividad política (cfr. Scherer y Palazzo, 2011, p. 901). Por esta razón, también para las pymes cobran actualidad las palabras de Crane et al.: la participación política de las pequeñas y medianas empresas en la vida social, tanto desde el punto de vista de la responsabilidad ciudadana como del compromiso político, nos exige considerar su actividad desde las categorías de la rendición de cuentas y de la legitimidad (cfr. Crane et al., 2008, p. 32). Es decir, habrá que considerar cómo las pymes deben legitimar su actividad empresarial y de qué han de rendir cuentas a la sociedad de su desempeño como ciudadanos empresariales. Este deber emana de la responsabilidad causal de las empresas, que hoy despliegan su poder como agentes distributivos y como partícipes de los procesos de gobernanza, lo cual lleva consigo la necesidad de rendir cuentas sobre las consecuencias de su actuación en el ámbito de la política a la sociedad, así como en la vida pública para la consecución del bien común. Este deber de legitimar su actividad y rendir cuentas también se origina en la condición de las empresas como agentes morales responsables, que forman parte por legítimo derecho de la comunidad moral (cfr. el apartado 2.4 de esta investigación). Justamente porque son agentes responsables,

podemos exigir a las empresas que legitimen su actividad ante la sociedad y que rindan cuentas de ella.

Siguiendo a Suchman, la legitimidad (cfr. el apartado 3.3.4) puede ser definida como “la percepción generalizada o el supuesto de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995, p. 574, citado por Palazzo y Scherer, 2006, p. 72). Específicamente, la legitimidad empresarial puede adoptar tres formas: la legitimidad cognitiva, la legitimidad pragmática y la legitimidad moral.

La primera forma de legitimidad depende de la aceptación de supuestos ampliamente compartidos acerca de la naturaleza de la empresa, como sería la ideología de la maximización del beneficio como meta de la actividad empresarial, la exaltación del libre mercado, la aceptación acrítica de la fe en la eficiencia empresarial y la absoluta seguridad sobre la corrupción estatal, etcétera. La segunda forma de la legitimidad depende de la aceptación pragmática de parte de la sociedad de que las actividades empresariales le reportarán beneficios, como cuando una comunidad no exige a una empresa que frene sus prácticas destructivas del medio ambiente a cambio de donativos en especie, o porque la escuela o los parques de la zona reciben el financiamiento de la empresa en cuestión. Finalmente, la legitimidad moral depende de los juicios que hacen los miembros de la sociedad acerca de la aceptabilidad o conveniencia de las actividades empresariales; tales juicios dependen de criterios morales, como el respeto real de los derechos humanos en la cadena de valor, la remuneración justa y el trato digno a los trabajadores, o la promoción del desarrollo económico incluyente en la comunidad.

La legitimidad empresarial no puede descansar hoy ni en la legitimidad cognitiva, ni en la legitimidad pragmática, porque la situación actual en el mundo globalizado ha destruido nuestros conceptos previos sobre la empresa, además de que hoy somos conscientes de que las actividades empresariales son potencialmente muy dañinas para

la sociedad. Por ello, a decir de Palazzo y Scherer, “la legitimidad moral se ha convertido en la fuente básica de la aceptación moral de la empresa” (2006, p. 78).

Lo mismo rige para las pymes mexicanas, que no pueden esperar encontrar su legitimidad en concepciones que aprueban que la actividad empresarial se ejerza de cualquier manera, simplemente porque el dueño del capital y de la empresa así lo ha decidido; ni tampoco en visiones paternalistas o nepotistas de la empresa, como la idea de que el empresario ya bastante hace con ofrecer puestos de trabajo como para preocuparse por otros asuntos; o en prejuicios sociales, como el machismo; o en criterios como el que postula que la empresa no debe hacerse cargo de sus impactos ambientales porque, a fin de cuentas, todas las empresas dañan el medio ambiente.

Los criterios citados ejemplifican argumentos pragmáticos o cognitivos que podían ofrecer legitimidad a las pymes en otros tiempos, pero no en nuestra situación actual, en la que la exigencia social es que las empresas legitimen moralmente sus actividades. Como escribieron hace años Ashforth y Gibbs: para adquirir legitimidad, las empresas deben “perseguir metas socialmente aceptables en formas socialmente aceptables” (1990, p. 177, citado por Baumann-Pauly y Scherer, 2013, p. 3). Por todo lo anterior, hay que decir que, para abordar la legitimidad de la actividad empresarial de las pymes, hemos de partir de la necesidad de que estas demuestren a la sociedad y a sus grupos de interés un comportamiento que manifieste la realidad de su compromiso ciudadano. Las pymes deben desempeñarse como buenas ciudadanas empresariales porque solo de esta manera conseguirán obtener la legitimidad que requieren para desempeñar sus actividades en las comunidades en las que operan. Esto último se encuentra vinculado de manera importante con la consecución de la licencia para operar de la empresa (cfr. el apartado 2.5), además de que en el caso de las pymes el capital social juega todavía un papel más relevante para garantizar su competitividad a largo plazo, dado el arraigo, la cercanía y la dependencia que estas suelen tener con las comunidades en las que se

encuentran asentadas y realizan sus operaciones. Ya sabemos, además, que no puede haber capital social si la empresa carece de legitimidad ante la comunidad.

Ahora bien, el comportamiento ciudadano coherente también es importante para conseguir la legitimidad de la pyme ante otros grupos de interés, especialmente sus trabajadores. Lo anterior es relevante para la marcha de la empresa porque la relación de las pymes con sus empleados, sobre todo a través de la relación de estos con el propietario-administrador, también es un factor crítico para la supervivencia de la empresa, pues esta depende del trabajo comprometido, motivado, fiel y productivo de los empleados (cfr. apartado 4.1.2). Pero nada de lo anterior será posible si la empresa carece de legitimidad ante sus empleados.

Además, hay que considerar también que es imprescindible involucrar a los trabajadores en la institucionalización de las prácticas de la responsabilidad ciudadana, porque dependerá de ellos que dichas prácticas se cumplan. En última instancia, la calidad de los productos, el cumplimiento de políticas medioambientales, la atención a los clientes, el trato justo a los proveedores, la gestión responsable de los recursos humanos, etcétera, todo esto está en manos de los trabajadores.

4.3.3 La responsabilidad ciudadana de las pymes

4.3.3.1 La necesaria institucionalización

¿Cómo pueden las pymes lograr la legitimidad moral? La búsqueda de la legitimidad por parte de las pymes tiene como punto de partida que el compromiso ciudadano sea asumido desde sus propias estructuras institucionales, pues de otro modo la atribución

a ellas de la ciudadanía empresarial no pasaría de una declaración de buenas intenciones, o no iría más allá de la metáfora, como señalaron en su momento Crane y Matten (2005). Cuando discutimos el tema de la responsabilidad de las empresas en cuanto a la capacidad (cfr. el apartado 2.4 de esta investigación), nos hicimos eco de lo señalado por Donaldson (1982) y por List y Pettit (2011), acerca de que las empresas deben establecer de manera institucional los mecanismos que garanticen la consideración de criterios morales en sus procesos de toma de decisión, pues solo de esa manera se garantiza que actúen de manera responsable. El equivalente de ese requerimiento en las pymes es que su condición ciudadana se manifieste en sus documentos estratégicos, o fundamentales, como serían los que expresan su visión, misión y valores, lo mismo que los códigos de conducta que pueda tener cada empresa. Además, la ciudadanía debe permear también en sus políticas básicas y en la manera en que ejerce sus operaciones en el día a día, en el trato que da a los trabajadores, en las instalaciones y condiciones laborales, en la forma en que produce y distribuye los bienes y servicios que ofrece a la comunidad, en la relación que guarda con dicha comunidad, así como en los procedimientos que tiene para mantener una actitud de diálogo con sus grupos de interés.

Una consecuencia de lo que hemos tratado acerca de las características distintivas de las pymes es que hay que reconocer desde el principio la importancia del propietario-administrador, por lo que cualquier intento de implementar la ciudadanía empresarial debería comenzar por ayudar a este a cobrar conciencia explícita de la visión que tiene de su empresa, la misión que quiere que esta desempeñe y los valores que guían el modo en que dirige la marcha de su negocio. Así pues, es de gran trascendencia que el propietario-administrador asuma explícitamente un compromiso con sus valores y motivaciones, porque normalmente conduce a la empresa de acuerdo con sus convicciones, aunque estas son asumidas más bien de una manera implícita. Pero este no es más que un punto de partida ineludible, que debe ser seguido por todo un

proceso de institucionalización del compromiso ciudadano en la empresa, que es necesario por varios motivos.

En primer lugar, la institucionalización es ineludible para garantizar que la ciudadanía empresarial es asumida por la empresa en su totalidad, y no solo por el propietario-administrador. En segundo lugar, porque de esa manera es más sencillo transformar el compromiso ciudadano en parte de la cultura de la organización, para que este no quede reducido a un elemento subjetivo vinculado a las convicciones del propietario. Lo anterior garantizará, además, que cuando este último ceda su puesto directivo a la siguiente generación, la ciudadanía empresarial no se vaya de la empresa con él. Como se sabe, la mayor parte de las pymes son empresas familiares, y el carácter ciudadano de la empresa será ciertamente uno de esos aspectos, entre otros, que se encuentran vinculados con la sucesión o el relevo del propietario, ya sea en la sucesión de la segunda o de la tercera generación. Solo si se da la institucionalización de la que estamos hablando las pymes podrán conservar su identidad ciudadana cuando se produzca la sucesión.

El tercer motivo de la importancia de la institucionalización de la ciudadanía empresarial es que un proceso semejante contribuye a la legitimación de la empresa, pues puede permitirle adoptar un estilo y una ética empresarial de tipo republicano, ya que el proceso dará ocasión para que el modo en que la empresa funciona no dependa solo de la dirección del propietario-administrador, o de su personal estilo de gestión. Esto último depende, por supuesto, de que el proceso de institucionalización determine ciertos roles y funciones dentro de la empresa, de manera que establezca responsabilidades compartidas para los demás miembros, además de determinar mecanismos que permitan tomar en consideración los puntos de vista, los reclamos, las ideas y las propuestas de los empleados, para que estos puedan ser incluidos en la toma de decisión. Por ende, la institucionalización puede ser un medio para superar las

visiones paternalistas o el autoritarismo que muchas veces marcan la gestión de las pymes.

Por otra parte, establecer los mecanismos que permitan la participación de los empleados en la toma de decisiones es una manera de crear “arenas públicas” dentro de la empresa. Como hemos dicho en el apartado 3.3.4, la ciudadanía empresarial se manifiesta en la determinación de participar en los discursos públicos. Con este proceso de institucionalización, estableciendo los mecanismos adecuados, el propietario-administrador abriría el proceso de gobernanza de la empresa a sus grupos de interés, especialmente los empleados, lo cual dotaría a la empresa de legitimidad, porque estaría implementando internamente los ideales ciudadanos.

Además de todo lo dicho, podemos añadir que la institucionalización sería una manera de vivir la responsabilidad como virtud (cfr. el apartado 2.7 de esta investigación), pues quien quiere cumplir de manera virtuosa su responsabilidad de rol asume sus propios deberes de acuerdo con un código verificable y consistente, pues toma sus decisiones para cumplir los ideales, valores y principios morales que las expectativas sociales ligan con el rol en cuestión, de manera que tales decisiones no son fruto de la ocurrencia, el capricho o las emociones. La institucionalización de la ciudadanía empresarial permitiría a la pyme que las decisiones se tomen de acuerdo con esos criterios verificables y consistentes, establecidos a través de dicho proceso, de modo que no dependerían de la arbitrariedad de los distintos actores dentro de la empresa.

4.3.3.2 Las dificultades de la institucionalización

A pesar de que primer rasgo de la pyme ciudadana es que la ciudadanía empresarial esté institucionalizada, el proceso que conduce a ello no está exento de dificultades. La primera dificultad que esta tarea trae consigo, depende de la informalidad que predomina en la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Por informalidad no queremos referirnos a que estas operen sin estar legalmente constituidas, lo cual además es una realidad muy extendida entre las pymes mexicanas en general, y del estado de Jalisco en particular (cfr. Berrios, 2015, p. xi), sino a que no cuentan con estructuras administrativas institucionalizadas o estandarizadas, no solo en relación con la ciudadanía empresarial, sino con la gestión global del negocio.

Mientras Jenkins (2009) y otros autores consideran que esta característica de las pymes facilita su flexibilidad y su creatividad, nosotros consideramos que no es un rasgo que haya que celebrar, sino que más bien debe ser reconocido como un elemento que pone en riesgo la continuidad de la empresa, su viabilidad a largo plazo, y debería ser atendido como parte de la adopción de la ciudadanía empresarial, pues no parece descabellado señalar que una de las primeras responsabilidades ciudadanas de una pyme es ser sostenible como negocio, lo cual es una condición necesaria e imprescindible para que cumpla su papel de agente económico que contribuye a la consecución del bien público. Por estas razones, la informalidad en que operan las pymes debería ser contrarrestada con una adecuada institucionalización de sus operaciones, a un nivel que favorezca su viabilidad como negocio. Por supuesto que también la informalidad en el otro sentido, el de operar fuera del marco legal, es un defecto que hay que corregir en las pymes si queremos que lleguen a ser buenas ciudadanas empresariales.

La implementación formal de la ciudadanía empresarial en las pymes es una cuestión discutida en la literatura académica dedicada a este tema. Continuando con la idea de

que las pymes tienen una gestión desordenada e informal, algunos autores han afirmado que hay que desechar de entrada cualquier intento de formalización de la ciudadanía empresarial cuando tratamos con este tipo de empresas. Por ejemplo, Fassin (2008) afirma que la insistencia en formalizar la ciudadanía empresarial depende del razonamiento falaz que lleva a equiparar la ciudadanía empresarial con el compromiso formal, por parte de las empresas, para adoptar ciertas prácticas estandarizadas, las cuales incluyen, entre otras cosas, los reportes de sostenibilidad. Así pues, continúa el razonamiento, si no hay formalización en este sentido, la responsabilidad debería ser considerada como inexistente (cfr. Fassin, 2008, pp. 367-368).

Nuestro autor tiene razón hasta cierto punto en su crítica, pues es verdad que el hecho de que una empresa elabore un reporte de sostenibilidad no garantiza que la ciudadanía empresarial haya permeado en toda las estructuras y procesos de dicha empresa, además de que es muy razonable su consideración de que para la mayor parte de las pymes la elaboración de un reporte de sostenibilidad significa un gasto excesivo de recursos, en dinero y personal, que no deja ningún valor agregado a la empresa (cfr. Fassin, 2008, p. 369). Sin embargo, hay que decir, en primer lugar, que las prácticas de la ciudadanía empresarial no se reducen a la elaboración de un reporte de sostenibilidad. En segundo término, también debemos afirmar que la formalización o institucionalización de la ciudadanía empresarial en una pyme no resulta contraproducente, pues la formalización de las operaciones de las pymes en general, así como las referidas a la ciudadanía empresarial, puede tener sentido incluso desde el punto de vista de la eficacia operativa de la empresa, pues cualquier esfuerzo para dar mayor formalidad a la empresa la conduce hacia una mayor profesionalización. Finalmente, hay que señalar que adoptar una perspectiva de gestión formalizada y estandarizada otorga credibilidad y confiabilidad a la empresa, pues asumir ciertos estándares le permiten sumarse al “consenso de los mercados”, lo cual tiene como consecuencia una mayor capacidad para “maximizar su valor para sus múltiples stakeholders” (Russo y Perrini, 2010, p. 215), aumentando asimismo su capital social. Esta es otra perspectiva de lo que

habíamos dicho previamente: la institucionalización de la ciudadanía empresarial contribuye a que las pymes obtengan legitimidad moral.

4.3.3.3 Republicanismo, democracia deliberativa y visión política de las pymes desde la teoría de los stakeholders

Hemos mencionado previamente que la pyme puede conseguir la legitimidad moral al institucionalizar la ciudadanía empresarial, siempre y cuando dicha institucionalización establezca mecanismos que permitan la participación de los empleados en la toma de decisiones. De esa manera, se crea en el interior de la empresa una “arena dialógica”, que permite la coordinación de todas las actividades para cumplir mejor el cometido de la pyme, como proveedora de bienes y servicios. Ahora bien, además de esta visión del ejercicio del republicanismo en los procesos de decisión de las pequeñas y medianas empresas, la institucionalización de la que venimos hablando debe establecer como parte de los compromisos de la empresa, declarados en su Misión, Visión y Valores, la determinación de la pequeña o mediana empresa de ejercer sus operaciones para la promoción del bien común de la sociedad, reconociendo el carácter público y la responsabilidad cívica que le corresponde en virtud de su carácter de agente distributivo.

No sería apropiado para una pyme ciudadana que sus documentos fundamentales carecieran de una declaración explícita al respecto, ni tampoco bastaría que la Misión, la Visión y los Valores hicieran referencia a la innovación, la ventaja competitiva o el posicionamiento de la empresa, sin que esos rasgos se pusieran en relación con la responsabilidad ciudadana de la empresa. La ciudadanía empresarial exige un compromiso explícito con la promoción del bien común por parte de las empresas, por su condición de agentes distributivos.

Además de lo anterior, es imprescindible para una pyme ciudadana que adopte una visión “política” de sí misma desde la teoría de los stakeholders (cfr. Néron, 2009, p. 336). Con esto queremos enfatizar que la empresa debe estar abierta a conseguir la legitimación moral por parte de sus grupos de interés, manteniendo un diálogo abierto y constructivo con ellos, para conocer y atender sus reclamos legítimos, así como para rendir cuentas a quienes tengan derecho a interpellarla, que son todos aquellos que participan en el sistema de obligaciones mutuas que se establece por el rol de la empresa en la sociedad. Aunque algunos autores no consideran la importancia “política” de la teoría de los stakeholders, nosotros hemos recordado en más de una ocasión a lo largo de este trabajo, que esta comprensión de la empresa está presente en los primeros promotores de la ciudadanía empresarial, en su etapa de resurgimiento en los albores del siglo XXI y es un elemento de una gran trascendencia en este contexto globalizado, en donde las empresas necesitan apuntalar su legitimidad moral.

En efecto, tales autores nos indicaron que la relación de la empresa con sus grupos de interés era un elemento de gran relevancia para comprender mejor a la empresa y sus relaciones y obligaciones respecto de la sociedad. En todo caso, la legitimidad de las empresas como promotoras del bien público depende de que estas atiendan las expectativas sociales respecto de su papel (cfr. apartados 2.5 y 3.3.1 de esta investigación). Parfraseando lo que escribió Donna J. Wood en 1991, podemos decir que la teoría de los stakeholders hace patente quién es la sociedad para las empresas, es decir, ante quiénes hay que rendir cuentas, y los reclamos de los grupos de interés dan contenido a la obligación de la rendición de cuentas, es decir, sobre qué ha de rendir cuentas la empresa.

Además, las empresas también pueden dar un “sentido político” a sus operaciones diarias cuando no las gestionan de manera autosuficiente o a puerta cerrada, sino que las abren al escrutinio público involucrando a sus grupos de interés, de manera que sus actividades “siguen los mecanismos del discurso democrático, la transparencia y la

rendición de cuentas” (Scherer y Palazzo, 2007, p. 1111; cfr. el apartado 3.3.4). No se trata de aceptar interferencias innecesarias que puedan entorpecer la marcha cotidiana de la empresa, pero sí de que los grupos de interés sean escuchados en los procesos de gobernanza y en la toma de decisiones. Diseñando adecuadamente los medios de interacción con los grupos de interés para conocer y atender sus demandas, la empresa habrá establecido otras “arenas discursivas”, para la participación en los discursos públicos, al menos en los discursos en los que deben estar involucrados sus grupos de interés.

En estas arenas también deberían estar vigentes los principios de la democracia deliberativa, en el sentido de que estas han de ser espacios dialógicos para el intercambio de argumentos, para una toma de decisiones que permita atender la interpelación de aquellos con los que se encuentra vinculada la empresa en un sistema de obligaciones mutuas. Si antes habíamos dicho que la institucionalización de la ciudadanía empresarial debería llevar consigo la adopción de un talante republicano en la toma de decisiones de la empresa, por el involucramiento de los trabajadores en esos procesos directivos, algo semejante podríamos decir ahora, pues la empresa ciudadana puede adoptar una ética republicana también en la relación con otros grupos de interés, que tienen algo que decir o un interés que reclamar a la empresa respecto de sus operaciones.

Diseñar estas arenas discursivas adecuadamente es sin duda un reto, pero también un requerimiento para aquellas pymes que quieran asumir su responsabilidad ciudadana y vincularse con los discursos de sus públicos de interés. Por todo lo anterior, es importante que las prácticas de responsabilidad ciudadana en relación con los grupos de interés también formen parte de la cultura institucional y de los procedimientos prácticos de la empresa en sus distintas áreas funcionales. En los siguientes apartados presentaremos ejemplos de cuáles son algunas de las prácticas de responsabilidad

ciudadana que las pymes pueden institucionalizar, o materializar en sus políticas y procedimientos, para atender las exigencias legítimas de sus grupos de interés.

4.3.3.4 Las expectativas de los empleados, proveedores, clientes y competidores de la pyme ciudadana

Muchos de los reclamos o reivindicaciones de los grupos de interés han sido claramente establecidos por la literatura especializada y la práctica empresarial, de manera que forman parte de listas estandarizadas, donde aparecen como indicadores clave de los distintos instrumentos para la implementación de la ciudadanía empresarial, por ejemplo las *Guías G4* de la GRI, o la Norma ISO26000. Con una finalidad meramente ilustrativa, sin intentar ser exhaustivos, vamos a presentar una tabla con algunos asuntos relacionados con las exigencias que pueden tener los distintos grupos de interés, o aquellos temas que en su relación con ellos las empresas deben tener en cuenta, si quieren cumplir su papel de agentes distributivos de acuerdo con las expectativas sociales, para legitimar su tarea. La atención de los legítimos reclamos de los grupos de interés forma parte del compromiso ciudadano de las pymes, y es ocasión de mostrar su determinación de ejercer la responsabilidad prospectiva de una manera proactiva, así como de rendir cuentas a sus stakeholders.

Tabla #10: Algunos asuntos vinculados con la responsabilidad ciudadana de las pymes, clasificados por grupos de interés.

<p>Empleados</p> <p>Cumplimiento de las obligaciones laborales determinadas por la ley. Eliminación del trabajo forzoso o el trabajo infantil (también en la cadena de valor). Condiciones laborales saludables y seguras. Remuneración justa a todos los empleados y empleadas, incluyendo el pago de horas extra. Prestaciones sociales adecuadas a los empleados y empleadas, y a sus familias. Igualdad de oportunidades en la contratación y promoción de todos los empleados y empleadas, evitando el nepotismo y los favoritismos.</p>	<p>Proveedores</p> <p>Recurrir preferentemente a proveedores locales. Elección de proveedores con criterios de desarrollo social y no discriminación, para mejorar las condiciones de vida de grupos desfavorecidos. Trato justo con sus proveedores, a través de contratos estables, respeto de los plazos de entrega convenidos y los pagos en plazos razonables y a precios equitativos.</p>
<p>Clientes</p> <p>Oferta de bienes y servicios de calidad, que se ajustan al marco legal, cumplen con las normas oficiales correspondientes, y son seguros y benéficos para los clientes. Comunicación adecuada, y disponibilidad de mecanismos para atender las quejas y reclamaciones de sus clientes.</p>	<p>Competidores</p> <p>Operaciones de acuerdo con las leyes y regulaciones en materia de competencia, evitando las conductas de competencia desleal, y apoyando las prácticas anti-dumping y anti-monopolio. Relaciones cordiales y de colaboración con las pymes del mismo sector.</p>

Fuente: elaboración propia.

Existen muchos mecanismos para mantener la comunicación con los grupos de interés y materializar la rendición de cuentas. Ambos aspectos pueden verificarse a través de entrevistas personales, reuniones o juntas con los distintos grupos de interés, encuestas, buzones de sugerencias, vigilancia del entorno, grupos de enfoque, folletería, publicación de boletines, uso de publicidad o incluso el etiquetado mismo de los productos. Lo importante es que la empresa determine, de manera proactiva e

imaginativa, cómo mantendrá la interacción de comunicación y rendición de cuentas con sus grupos de interés, ya que esta forma parte de su responsabilidad ciudadana y es imprescindible para su legitimación moral.

4.3.3.5 La pyme ciudadana en la comunidad

Las pymes suelen tener una relación muy estrecha con las comunidades en las que desarrollan sus actividades, pues de ellas proceden en buena medida tanto sus empleados como sus clientes; además de que la actividad económica de las pequeñas y medianas empresas repercute de manera especialmente significativa en la vida de las comunidades donde ellas operan, de manera que no es raro que sus destinos estén entrelazados. Si Porter y Kramer (2011) insisten en que las empresas necesitan comunidades sanas y las comunidades empresas exitosas, en el caso de las pymes el dicho es más verdadero, si cabe, pues se puede decir que las pymes viven de manera especialmente intensa su pertenencia a la comunidad, lo cual es uno de los rasgos de la ciudadanía (cfr. el apartado 3.4).

La pertenencia a la comunidad se manifiesta en las prácticas de “buena vecindad”, inversión social y solidaridad. Esta última, por su parte, puede adoptar varias formas, como las contribuciones filantrópicas y las donaciones que se dan en tiempos ordinarios para la empresa o la comunidad, o las aportaciones que puede hacer la empresa para aliviar las necesidades de una comunidad ante situaciones extraordinarias, de emergencias humanitarias o desastres naturales. Todas estas formas de manifestar la pertenencia pueden ser incluidas en la responsabilidad ciudadana de las empresas, si consideramos a la comunidad como uno de sus grupos de interés.

Algunas veces esa comunidad podrán ser las otras pymes, del mismo giro industrial o de industrias diferentes. En estos casos, una muestra de solidaridad con la comunidad de las otras pymes será ofrecerles bienes y servicios gratuitos o a menor precio, para poderlas impulsar y mejorar sus condiciones de competitividad. Por ejemplo, una pyme que se dedica al diseño de páginas Web puede diseñar gratuitamente, o dando un precio preferencial, la página de las empresas que se aproximen a ella, pero que tengan dificultades para pagar la totalidad de los honorarios que cobran por sus servicios. Sin duda en nuestros días contar con una página Web puede ser un medio magnífico para llegar a nuevos clientes, o fidelizar a los que ya se tiene. Una plataforma así es relevante para la competitividad de las empresas. Este podría ser un ejemplo sencillo pero real de solidaridad y buena vecindad.

A continuación hacemos un listado de algunas formas en que las pequeñas y medianas empresas pueden manifestar su pertenencia a la comunidad, para promover los legítimos intereses y atender los reclamos de la comunidad:

- Respetar en sus operaciones el derecho de las personas a vivir en un medio ambiente sano y seguro.
- Poner su mejor esfuerzo en corregir todos aquellos aspectos relacionados con su operación que puedan suponer una molestia para los vecinos (estacionamiento de los vehículos, emisiones de humo y contaminantes, malos olores, polvos, ruido, etcétera).
- Consultar a los grupos representativos de la comunidad, para establecer de manera dialogada las prioridades de la inversión social, así como las actividades de desarrollo de la comunidad que debe realizar.
- Mantener relaciones cordiales y de cooperación con la junta de vecinos de la zona en que se encuentran sus instalaciones.

- Participar en asociaciones locales, en la medida en que esto es posible y adecuado.
- Promover la mejora de la infraestructura de la comunidad (carreteras, pavimentación de las calles, mantenimiento de parques, pasos peatonales, unidades deportivas), ya sea con inversión directa o en colaboración con la junta de vecinos, otras empresas y agencias gubernamentales
- Colaborar con recursos, o facilitar la participación de sus empleados en actividades que tengan como finalidad el alivio de las necesidades de las comunidades afectadas por desastres naturales, o industriales no causados por la empresa misma (recolección de alimentos, ropa y medicina, contribución con servicios de logística, intervención directa en la zona de desastre, limpieza de ríos o playas afectados por derrames de hidrocarburos o productos químicos, etcétera).
- Aportar donaciones, de dinero, productos o servicios, a organizaciones de beneficencia.
- Colaborar con organizaciones de la sociedad civil, como ONG, para emprender actividades que promuevan el desarrollo social de la comunidad.

La implementación institucionalizada de algunas de estas prácticas de buena vecindad, inversión social y colaboración solidaria que acabamos de enlistar, y otras que puedan provenir de la creatividad y el sentido de responsabilidad ciudadana de las pymes, sus propietarios-administradores y empleados, permitirá tanto la promoción del desarrollo de la comunidad como la legitimación moral de las pequeñas y medianas empresas.

4.3.3.6 El gobierno como stakeholder

Crane et al. (2008) señalaron que un aspecto que la noción ampliada de ciudadanía empresarial enfatizaba era la participación de las empresas en procesos de gobernanza, a través de la provisión de bienes y servicios vinculados con los derechos ciudadanos, en la mayoría de los casos supliendo a los gobiernos que no pueden, o no quieren, cumplir con sus obligaciones y prefieren dejar estas tareas en manos de las empresas. Nosotros pensamos que, aunque dichos autores proponen evidencia anecdótica de que las empresas juegan un papel semejante en muchos países, la sustitución o la colaboración de las empresas con el gobierno en la provisión de bienes y servicios no es una participación política en sentido estricto, sino otra de las formas de ejercer la función de agentes distributivos, que en tales circunstancias colaboran con los gobiernos en la consecución del bien público (cfr. apartado 3.3.2 de esta investigación). Por tales razones, consideramos que dicha colaboración no forma parte de la dimensión del compromiso político de la ciudadanía empresarial, sino del otro aspecto que es la responsabilidad ciudadana (cfr. apartado 3.5). Ahora bien, una consecuencia lógica de pensar estas tareas desde la noción de responsabilidad es la necesidad de considerar también su legitimidad.

Por otra parte, en la relación entre las pymes y los gobiernos hemos de considerar también las contribuciones que las primeras reciben de las agencias gubernamentales, y que están dirigidas a ayudar a las empresas a cumplir con sus funciones, por ejemplo a través de la asignación de fondos para inversiones, o el establecimiento de mecanismos legales que aporten recursos que las pymes necesitan para su operación. Este último sería el caso, por poner un ejemplo, de la construcción de las instalaciones de una fábrica de ropa en una demarcación municipal. La inversión correría a cargo del gobierno estatal, pero luego el uso de las instalaciones puede cederse en comodato a la

empresa, con tal de garantizar que se establezca en la población en que fueron construidas estas, para promover el desarrollo económico de la región.

Las empresas legitimarán todas las formas que adopte su colaboración con los gobiernos para la provisión de bienes y servicios, en la medida en que se ajusten al marco legal que rige tales actividades, y cuyo control, en lo legal y lo fiscal, deben mantener en todo momento los gobiernos. Pero también es necesario que las empresas cumplan con esas funciones teniendo como finalidad promover el bienestar social, y no solo para beneficiarse de esquemas de colaboración –subrogación, comodato, concesión, etcétera- que pueden ser altamente rentables. Para ello deberán poner en práctica los principios de la responsabilidad social propuestos por Donna J. Wood (1991), añadiendo la visión prospectiva de la responsabilidad como virtud, lo cual le exige a la empresa no solo no abusar de su capacidad y poder, sino que los use para la promoción del bien público, haciéndose responsable de los impactos de su operación, intentando eliminar lo más que pueda los negativos y maximizando los impactos positivos, atendiendo además de manera proactiva y con visión de futuro los intereses legítimos de sus stakeholders.

Además de los mecanismos a los que hemos aludido anteriormente, la colaboración de las pymes con las administraciones públicas, sobre todo en los niveles locales o regionales, y quizá de manera especial con las autoridades municipales, puede adquirir otras formas que ahora vamos a considerar, que son asimismo maneras en que las pymes pueden cumplir con su responsabilidad ciudadana. Con estas formas de colaboración las empresas podrían aportar soluciones a problemas endémicos o estructurales, para contribuir a que las autoridades cumplan de manera adecuada sus funciones. Según Antonio Vives estas podrían ser formas de intervención de la empresa para facilitar las tareas gubernamentales, lo cual es también una demostración de compromiso cívico:

- Asistencia administrativa en la gestión del Estado, por ejemplo en el manejo de los recursos públicos a través de entrenamiento de funcionarios, mejoras en los sistemas de información, entre otros (...).
- Mejoramiento en los sistemas de administración de justicia. Los procesos judiciales son notoriamente lentos y engorrosos. La empresa puede contribuir al fortalecimiento de instituciones y en el diseño de políticas.
- Fortalecimiento de las instituciones de supervisión y regulación (medio ambiente, laboral y sistema financiero, entre otros). La empresa se enfrenta cotidianamente al impacto de las regulaciones que tienen costos reales. No se trata de evitarlas o diluirlas, sino de hacer que sean favorables a todos y sean aplicadas consistentemente, reduciendo el fértil ambiente para la corrupción. La empresa puede contribuir al diseño de las regulaciones, facilitando el acceso a mejores prácticas internacionales, al mejoramiento de los sistemas de información y al entrenamiento de los reguladores.
- Simplificación de trámites para hacer negocios (permisos y licencias entre otros). Estos trámites suelen ser uno de los principales obstáculos para hacer negocios y es causante de la pérdida de competitividad de las empresas, además de fomentar la corrupción.
- Servicios de seguridad y protección. Esta puede ser una actividad completamente fuera del ámbito de la empresa y hay que manejarla con cuidado. El caso más paradigmático es el de las empresas en complejos turísticos, en particular los hoteles, que necesitan complementar los esfuerzos del gobierno local para poder asegurar el ambiente propicio para la atracción de clientes.
- Reducción de la oferta de corrupción. Además de apoyar la simplificación de trámites y el fortalecimiento de la administración pública (demanda),

las empresas pueden reducir la oferta a través de acuerdos anticorrupción. (Vives, 2011, pp. 391-392).

Vives considera que tales intervenciones deben darse después de una reflexión sosegada sobre su oportunidad, lo cual debe tomar en consideración múltiples factores: las condiciones de la empresa, su compromiso con las prácticas responsables, la capacidad de esta y su ventaja competitiva en el área de la intervención, el impacto que podrá tener en las actividades comerciales, la estructura de la industria, las condiciones políticas imperantes y las relaciones de la empresas con el gobierno. Debe ser además muestra del compromiso con el país y la región a la que pertenece la empresa (cfr. Vives, 2011, pp. 394-395).

Una forma de facilitar estas intervenciones es “entrar en asociaciones bilaterales o multilaterales con otros actores, otras empresas de la misma industria, asociaciones gremiales, instituciones no gubernamentales y/o organismos multilaterales de desarrollo” (Vives, 2011, p. 395). Estas asociaciones tienen la ventaja de que pueden generar legitimidad e independencia para la intervención, pero para ello se requiere que los procesos vinculados a la intervención sean transparentes, que haya un verdadero diálogo entre las partes interesadas, y que se establezcan grupos consultivos para monitorear los avances de la intervención (cfr. Vives, 2011, p. 396). Vives considera que parte del éxito de estas iniciativas dependerá de que se sumen a ellas otras empresas o grupos empresariales que puedan hacer una aportación positiva (cfr. Vives, 2011, p. 396).

Estas reflexiones de Vives nos dan pie para señalar que algunos aspectos de la responsabilidad ciudadana se complementan con la puesta en práctica del compromiso político de las empresas ciudadanas, pues muchas veces, como en este caso la implementación o la puesta en práctica de las iniciativas ciudadanas no pueden depender de las pymes en solitario. Es decir, por sí mismas, consideradas de manera

independiente, las pequeñas y medianas empresas carecen de los medios para tales actividades, sobre todo participaciones como las señaladas anteriormente y otros ejemplos que consideraremos en otro apartado. Por ello, en el caso de la ciudadanía empresarial de las pymes, formar parte de asociaciones o la pertenencia a cámaras y grupos empresariales es de gran trascendencia.

4.3.3.7 El medio ambiente

La preocupación por los impactos de las operaciones de las empresas en el medio ambiente ha sido una de las constantes en las discusiones sobre la ciudadanía empresarial. De hecho, los promotores de esta noción, en su resurgimiento, incluyeron explícitamente la responsabilidad por los daños al entorno como una de las dimensiones ineludibles de esta noción (cfr. por ejemplo, Andriof y McIntosh, 2001). Esta preocupación se originó en los reclamos del movimiento por la rendición de cuentas empresarial, y su inclusión supuso una novedad respecto de otros modelos, porque ni el modelo de Carroll (1979, 1991) ni el modelo de Wood (1991) consideraban específicamente la responsabilidad medioambiental.

Por supuesto que también las pymes deben manifestar, si quieren honrar su responsabilidad ciudadana, una preocupación real por mantener la integridad medioambiental, habida cuenta de que también su operación impacta de manera real y significativa al medio ambiente (cfr. apartado 4.1.1). Por otra parte, en su planteamiento acerca de los grupos de interés de las pymes, Laura Spence (2016) ha señalado que más que el medio ambiente en sí mismo, el verdadero grupo de interés relacionado con los impactos medioambientales de las pymes son las agencias gubernamentales que vigilan el cumplimiento de los estándares respectivos. De cualquier modo que entendamos a este grupo de interés, ya sea que consideremos que se trata del medio ambiente en

cuanto tal o de las agencias reguladoras, el resultado finalmente sería el mismo: existen ciertas prácticas que la pyme ciudadana debe institucionalizar, con la finalidad de cumplir las expectativas sociales respecto de este tema.

Como hemos hecho en nuestra revisión de las distintas prácticas de la responsabilidad ciudadana, según los grupos de interés de las pymes, ahora presentamos una breve lista de cuáles podrían ser algunas de las prácticas que se espera que las pymes ciudadanas implementen. La mayor parte de este elenco coincide con lo indicado al respecto en la Norma ISO26000 (cfr. ISO, 2011, pp. 46-52):

- Implementación de medidas orientadas a la prevención y la reducción de la contaminación y la emisión de residuos (ISO26000).
- Adopción de medidas de eficiencia para reducir el uso de la energía, el agua y otros recursos, teniendo en cuenta indicadores de mejores prácticas (ISO26000).
- Complementar o reemplazar el uso de recursos no renovables con fuentes alternativas sostenibles, renovables y de bajo impacto, siempre que sea posible (ISO26000).
- Utilizar materiales reciclados y reutilizar el agua, al máximo de sus posibilidades (ISO26000).
- Implementar estrategias que permitan a la empresa mitigar los impactos del cambio climático y reducir la emisión de gases de efecto invernadero (ISO26000).
- Tomar medidas para disminuir al máximo o eliminar el impacto de sus operaciones a la biodiversidad.
- Contar con un sistema de gestión medioambiental (como ISO14000).
- Obtener la certificación medioambiental de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), de México.

En un momento de crisis medioambiental como el que vivimos, la sociedad espera que las pymes tomen en serio su responsabilidad ciudadana respecto del medio ambiente, por lo cual las operaciones empresariales no podrán contar con la legitimación de la sociedad a menos de que implementen estrategias como las que hemos señalado en la lista anterior, u otras que les competan, de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones.

Hasta este momento hemos considerado cómo sería idealmente una pyme que vive la ciudadanía empresarial, para lo cual presentamos los aspectos relacionados con la dimensión de la responsabilidad ciudadana; ahora nos corresponde hacer lo propio respecto del compromiso político.

4.3.4 La práctica del compromiso político en el tejido pyme

El compromiso político, como dimensión de la ciudadanía empresarial, designa la participación política en sentido estricto de las empresas, lo cual implica su involucramiento real en la determinación del marco reglamentario estatal de sus operaciones, a través de las actividades de cabildeo, lo mismo que su intervención en el establecimiento de marcos de autorregulación, normalmente a través de la participación en iniciativas multistakeholder, pero también puede ser a nivel de alianzas sectoriales, cámaras empresariales u organizaciones industriales.

Además, como han señalado Palazzo y Scherer (2006) lo mismo que los promotores de la teoría ordonómica de la ciudadanía empresarial (cfr. Pies et al., 2014), la intervención de las empresas en la formación de los discursos públicos es también una forma de la participación política de las empresas en sentido estricto. Esta dimensión de la participación de las empresas en los procesos de gobernanza, es la que querían enfatizar

los promotores de que la ciudadanía empresarial fuera comprendida desde una consideración política.

Aunque ya había antecedentes al respecto, como hemos visto al exponer las ideas de Epstein sobre el poder empresarial (cfr. Epstein, 1974 y 1973; cfr. el apartado 2.3 de esta investigación), sin duda un mérito de la reflexión sobre la ciudadanía empresarial es que nos haya permitido cobrar una conciencia renovada de que las empresas participan en los procesos políticos, por lo que deben rendir cuentas a la sociedad y actuar con transparencia. Se trata de un proceso semejante al que hemos visto en el caso de la idea de que las empresas tienen responsabilidades públicas porque son agentes distributivos, pues muchas veces algunos sectores del empresariado quisieran renunciar a su responsabilidad ciudadana, por considerar que su actividad pertenece al ámbito de lo estrictamente privado. Dahl (1972) y Vogel (1975) nos dijeron que no era así, pero volvimos a tomar conciencia del papel público de las empresas cuando empezamos a considerarlas ciudadanas (cfr. el apartado 3.3.1 de esta investigación).

En el caso de la participación política, nuevamente ciertos sectores del empresariado quisieran que no se les atribuyera el carácter de agentes políticos, aunque claramente intervienen en los procesos políticos y de gobernanza, y marcan los discursos públicos con sus actividades, fundamentalmente con sus estrategias publicitarias. Quienes piensan así no quisieran que la sociedad los llame a cuentas por tales actividades. Sin embargo, la noción de la ciudadanía empresarial nos recuerda que, hoy más que nunca, no podemos dejar de considerar que las empresas son verdaderos agentes políticos en la sociedad, lo cual lleva consigo deberes y responsabilidades.

4.3.4.1 Caracteres distintivos del ejercicio del compromiso político en las pymes

Aunque las pymes presentan su propia manera de vivir el compromiso político, que es distinta a como se practica en las grandes empresas, también en el caso de las pequeñas y medianas empresas la participación política debe sujetarse a las exigencias de la legitimidad y la rendición de cuentas (cfr. Crane y Matten, 2005). Pero antes de considerar cómo legitiman las pymes su participación política, vamos a revisar ahora algunas de las peculiaridades de la práctica del compromiso político de las pymes.

En primer lugar podemos señalar que en este tema la actividad política personal del propietario-administrador podría ser determinante, porque en muchas ocasiones será él quien tendrá una participación política, en su relación con otras fuerzas, agentes u organizaciones políticas, y no estrictamente hablando la empresa, aunque su capacidad para participar se derive casi siempre de su condición de empresario. Quizá en otras ocasiones más bien será él como persona, por su propio prestigio o liderazgo en la comunidad, quien será considerado interlocutor político en las distintas arenas públicas, por ejemplo, en una negociación sobre un reglamento o estándar con una autoridad municipal.

Sin embargo, en las empresas más grandes entre las pymes, que cuentan con más personal que cumple funciones especializadas, no estaría fuera de lugar que el propietario-administrador delegara en alguno de sus directores de las distintas áreas del negocio –recursos humanos, dirección financiera, producción, ventas, etcétera-, o asistiera acompañado por ellos a los foros en los que pueda ejercerse influencia sobre los discursos públicos, para aprovechar la especialización y experiencia, y que la aportación de la empresa sea más valiosa según el tema o cuestión que se discuta. Por ejemplo, en temas relacionados con el medio ambiente y la gestión de residuos, quizá el encargado de producción tenga mayor conocimiento de las exigencias que debe cumplir

la empresa, o de las prácticas más deseables y que pueden llegar a ser implementadas, o de lo que se requiere para facilitar la puesta en funcionamiento de un sistema de gestión de residuos, por ejemplo. En todo caso, esta sugerencia pretende dar un carácter más democrático, para corregir lo que podría ser un rasgo autoritario en una pyme donde es posible que todo gire en torno al propietario-administrador.

En segundo lugar, parece razonable señalar que la manera más adecuada de encauzar la participación política de las pymes y de sus propietarios-administradores, o de otros empleados designados por estos últimos para esa función, sea a través de la incorporación a cámaras, asociaciones industriales, gremiales o empresariales, o a través de la adscripción a iniciativas multistakeholder. Esta es la experiencia que recogen Baumann-Pauly et al. (2013) en su estudio comparativo entre la implementación de prácticas de ciudadanía empresarial por parte de pymes y de empresas multinacionales en Suiza: “las compañías enfatizaban que lo limitado de su impacto individual les hacía sentir más fuertemente la necesidad de trabajar en conjunto” (Baumann-Pauly et al., 2013, p. 699), con otras pymes, en asociaciones o en iniciativas multistakeholder.

En tercer lugar, otro rasgo que distingue a las pymes es el ámbito de influencia de su actividad política, el alcance de los procesos de gobernanza en los que puede influir. En algunos casos, tales procesos podrán cumplirse en arenas federales, pero la mayor parte de su actividad política será en ámbitos estatales o municipales. Rara vez ocurrirá que participen en el establecimiento de normas globales, aunque puede darse el caso de algunas pymes puedan lograr esto, por el hecho de que forman parte de cadenas de suministro de empresas transnacionales, como ha indicado Wickert (2014). Pero también puede darse el caso de pymes que formen parte de iniciativas multistakeholder con alcance global, como GRI, la Fair Labor Association, o los comités para la revisión de la Norma ISO26000. Sin embargo, esto también es complicado porque en muchas ocasiones los gastos en que incurren las empresas por su participación en tales iniciativas, por ejemplo los viajes, el hospedaje, las comidas, etcétera, para asistir a las

reuniones de los grupos de trabajo, deben ser financiados por ellas mismas (cfr. Henriques, 2016, pp. 156-159). Por tales dificultades, parece razonable considerar que deberán ser las cámaras o las asociaciones quienes participen también en estas iniciativas multistakeholder para establecer estándares. Lo importante, en todo caso, es que también las pymes tengan voz y formen parte activa en estos procesos.

La última peculiaridad de la participación política de la pymes tiene que ver con su relación con los grupos de interés, pero también se relaciona con la importancia de las asociaciones o alianzas para el ejercicio del compromiso político. La configuración de los grupos de interés es diferente en las pequeñas y medianas empresas que la que se da respecto de las grandes empresas transnacionales, así como las relaciones y vínculos de las pymes con ellos. En el caso de las grandes empresas, muchas iniciativas de ciudadanía empresarial han sido adoptadas por ellas a partir de las presiones de algunos grupos de interés, especialmente las ONG. En el caso de las pymes, es posible que esta presión no sea tan determinante, porque los miembros de estos colectivos no suelen estar en los radares de las organizaciones no gubernamentales, que prefieren dirigir sus baterías hacia las grandes empresas, también porque estas tienen una mayor visibilidad, y las campañas que se emprendan contra ellas pueden atraer a más personas que se solidarizarán con las causas por las que abogan las ONG.

Lo anterior significa que la adopción de la ciudadanía empresarial, el compromiso ciudadano y la participación política, así como la rendición de cuentas y la búsqueda de la legitimidad, dependerán más de la proactividad del empresario y su sentido cívico, lo cual implica que hay un mayor espacio para el ejercicio de la responsabilidad como virtud. Otro factor determinante al respecto, como un motivo desde un punto de vista más estratégico para asumir este compromiso, será la necesidad de capital social que tenga la pyme para su mejor desempeño y competitividad. También por esta razón, para construir capital social por lo que ello implica, las pequeñas y medianas empresas y sus propietarios-administradores pueden decidir asumir su compromiso político.

Por todo lo dicho, podemos señalar que la vinculación con los grupos de interés para formar asociaciones, o grupos, puede adoptar una forma de colaboración estratégica para la promoción de iniciativas tendientes a hacer realidad los ideales de la ciudadanía empresarial, como el respeto de los derechos humanos en la cadena de valor de toda una industria o sector, o la adopción de ciertos estándares comunes para la disminución en las emisiones de gases de efecto invernadero, el saneamiento de la cuenca de un río, o la adopción de medidas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático y generar comunidades resilientes.

En estas posibles alianzas no podemos descartar a los competidores de las pymes, porque su relación con ellos es distinta de la que existe entre las grandes empresas y su competencia. La dependencia de las pymes del capital social como factor clave de su operación, competitividad y supervivencia, provoca que las empresas del mismo ramo muchas veces colaboren entre sí, intercambiando información, trabajadores, maquinaria, etcétera. Por todo lo anterior, los ideales de responsabilidad ciudadana y de compromiso político implicarán normalmente para las pymes una actitud de colaboración respecto de sus competidores, lo cual podría permitir el apoyo mutuo para que las pymes de un mismo sector promovieran iniciativas conjuntas en beneficio de sus comunidades, para promover la libre competencia, implementar prácticas favorables a los derechos humanos, fomentar el rechazo de las prácticas corruptas, gestionar obras para la mejora de la infraestructura de la zona, promover cambios en el marco reglamentario que deben seguir, o evitar que las grandes empresas les puedan imponer prácticas desventajosas.

4.3.4.2 La legitimidad de la participación de las pymes en procesos de cabildeo

La legitimidad de la participación política de las empresas también depende de que estas encarnen los ideales republicanos, así como los mecanismos de la democracia deliberativa al incorporarse a los procesos políticos y de gobernanza. Por ejemplo, en el caso de participar en la determinación de las reglas que rigen la vida económica, a través de procesos de cabildeo, las empresas no deben buscar primeramente su bien particular a costa del bien social, sino contribuir a “diseñar la reglas que son de interés público y contribuyen a la estabilización pacífica de la sociedad” (Scherer et al., 2006, p. 516).

Por ejemplo, no sería aceptable, desde el punto de vista de la legitimidad moral, que las empresas que forman parte de la industria de los refrescos influyan, a través de mecanismos de cabildeo, en los legisladores para obtener una disminución en la tasa impositiva a las bebidas edulcoradas, que normalmente es impuesta por las administraciones públicas para desincentivar su consumo. Esto último desafortunadamente ocurrió en México, en la discusión de la Ley de Ingresos para el año 2016. En todo caso, las empresas deberían buscar una regulación de este sector que favorezca la competencia, que lo impulse a ofrecer productos que no contribuyan con la epidemia de obesidad que padece el país.

En el caso de una pyme podemos pensar en su involucramiento para la promulgación de un código municipal para la gestión de residuos peligrosos o las descargas de desechos en ríos. La participación legítima consistiría en apoyar un reglamento que promueva medidas en favor de la seguridad y la salud de las personas, y no que se establecieran normas que faciliten la irresponsabilidad propia y de otras empresas en estas cuestiones, por no querer invertir en la infraestructura, el personal capacitado o las instalaciones necesarias.

Otro terreno en el que el cabildeo empresarial podría darse de manera legítima y rendir buenos frutos en el estado de Jalisco, es el de la promoción de una simplificación y reducción radical de los trámites que tienen que cumplir las empresas para operar en el estado. En este momento la situación es tan complicada en México en general, que cumplir la tramitología les lleva a los empresarios el doble del tiempo promedio que requieren sus pares en los otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (cfr. Berrios, 2015, p. 52). En el caso específico de Jalisco, el estado se encuentra en el lugar 26 de 32 en cuanto al costo, tiempo y el número de trámites para las empresas, según el reporte *Doing Business Mexico 2014* (cfr. Berrios, 2015, p. 48). La simplificación tendría que darse en los trámites relacionados con estas cuatro áreas de regulación: la apertura de la empresa, el registro de la propiedad, la obtención de permisos de construcción y el cumplimiento de los contratos (cfr. Berrios, 2015, p. 49).

El compromiso político de las pequeñas y medianas empresas puede manifestarse también en su participación en los procesos que promuevan el establecimiento de condiciones más adecuadas para su operación. Como hemos señalado en el párrafo anterior, estas empresas sufren en México de muchas trabas institucionales, empezando por un marco regulatorio más bien asfixiante, pero también enfrentan una carga fiscal poco equitativa. En este sentido, sería deseable una participación de las pymes, a través de las asociaciones y cámara empresariales, en las negociaciones con el Estado mexicano para establecer un marco legal y fiscal más propicio. En todo caso, la participación política de las empresas a través de los procesos de cabildeo se legitima cuando estos recurren a negociaciones abiertas, transparentes y basadas en razones vinculadas al bien común. Cuando las empresas contribuyen a la promulgación de marcos reglamentarios que orientan hacia el bien social, están cumpliendo al mismo tiempo dos aspectos del ideal republicano: la participación política para promover el bien público y el autogobierno.

4.3.4.3 La participación de las pymes en la esfera pública

Los principios de la democracia deliberativa también señalan que las empresas pueden obtener legitimidad moral cuando participan de “manera decidida” (Suchman, 1995, p. 585, citado por Palazzo y Scherer, 2006, p. 73) en los procesos de formación de los discursos públicos. Pero la legitimidad depende de que tales procesos sean concebidos como una comunicación deliberativa, que no intenta manipular o persuadir a los públicos involucrados, sino “convencerlos con argumentos razonables” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 73). Esto implicaría para las empresas ciudadanas llevar a cabo acciones efectivas para colocar en la mesa de la discusión pública temas o asuntos de interés para el bien de la comunidad, como el respeto de los derechos humanos, el combate a la corrupción, el consumo responsable, el cambio climático, la superación de la impunidad, el combate a la desigualdad social, etcétera. Su adecuada participación en la deliberación implicaría también estar presentes en los distintos espacios para la deliberación que la sociedad establece, o que las mismas empresas abran esos foros, en donde los participantes puedan “enfrentar sus conflictos, compartir información, intercambiar argumentos y tomar decisiones” (Palazzo y Scherer, 2006, p. 80), sopesando las posturas opuestas a través del intercambio de buenas razones

Quizá el establecimiento y participación en tales foros sea más sencillo para las grandes empresas, pero no es difícil imaginar a los dueños de las pymes más comprometidos promoviendo con otros empresarios, con las autoridades públicas, las instituciones académicas y las organizaciones de la sociedad civil espacios de consulta y deliberación sobre temas como la inclusión laboral de la mujer, la eliminación de la violencia de género, las propuestas para regenerar ciertos espacios urbanos como un medio para combatir la violencia, iniciativas en contra de la corrupción, combate a la impunidad, etcétera. En todo caso, la decisión de participar de esta manera en la política del municipio o del estado depende del sentido cívico del empresario, pero es innegable

que también en este terreno, y no solo en lo relativo al desarrollo económico, la provisión de empleos o el pago de impuestos, los empresarios que quieren asumir su compromiso político pueden aportar mucho en favor de la comunidades.

Por otra parte, consideramos que, fomentar la conciencia del compromiso político en el tejido pyme para promover su participación legítima en procesos políticos, podría llegar a ser para ellas una revelación, el descubrimiento de una dimensión de su actividad empresarial de la que quizá no tenían una conciencia clara. Es posible encontrarnos emprendedores destacados que ya participan en política, sin que tengamos que hacerles ver que tienen un compromiso especial, pues lo saben de antemano, pero la participación de las pequeñas y medianas empresas en procesos políticos y de gobernanza es de gran trascendencia. Por ejemplo, una participación de este tipo que México requiere, es que los empresarios formen un frente común para combatir la corrupción que se da a todos los niveles en el país. Es claro que la oposición que pueden encarnar algunos empresarios aislados a las prácticas corruptas es loable, pero muchas veces es ineficaz, porque no contribuye a su desarraigo y la extensión generalizada de estas conductas hace que quienes se oponen a ellas enfrenten una situación de desventaja. Solo con la participación de un buen número de empresarios y organizaciones puede hacerse frente a esta problemática, lo cual nos parece que es una manifestación de ciudadanía empresarial y compromiso político.

4.3.4.4 Temas que las pymes pueden incorporar a las discusiones de la esfera pública

Para hacer una clasificación de los temas de interés social que las empresas pueden llevar al ámbito de la esfera pública, podemos seguir a grandes rasgos la división que propone Wood (1991) en torno a los principios de la responsabilidad social. Como recordamos (cfr. el apartado 2.5 de esta investigación), el primer principio es el de

legitimidad, que rige en el nivel institucional, es decir, para todas las empresas. Wood, siguiendo a Davis, reducía este principio a la obligación empresarial de no abusar de su poder en la sociedad. Quizá una mejor manera de entenderlo, en consonancia con lo tratado en distintas partes de esta investigación, es que la legitimidad hoy exige de las empresas ocuparse de los grandes temas que preocupan a la sociedad: los derechos humanos, la desigualdad, la pobreza, la exclusión, el cambio climático, etcétera. Vimos que esta idea la tenían los primeros promotores de la ciudadanía empresarial, cuando se produjo su resurgimiento en los años noventa y principios del nuevo milenio. Pero no olvidemos que la legitimidad empresarial también depende de que se atiendan los reclamos legítimos de los grupos de interés. Este aspecto no debe ser dejado de lado, pues finalmente la empresa no obtendrá legitimidad si no atiende las expectativas de sus stakeholders, también respecto de los temas que requieren la puesta en práctica de su compromiso político. En este sentido, las empresas harán bien en tomar en cuenta los clamores de sus grupos de interés respecto de los asuntos en que deben verse envueltos en relación con los discursos públicos.

La legitimidad empresarial exige que las empresas se ocupen de esos grandes problemas humanos, porque la sociedad las reconoce como agentes sociales, muchas veces con gran poder, individualmente consideradas (las grandes empresas transnacionales o globales), o como colectivo (las pymes). Desde esta perspectiva, la sociedad espera que las empresas también participen en los procesos discursivos para determinar la organización social que nos permita enfrentar esos retos. Ya hemos dicho que uno de esos grandes temas que afligen a México es la corrupción, y que en el diseño de estrategias para su combate también las pymes pueden contribuir con una decidida participación política.

Otro tema urgente en México a este respecto es el de los salarios mínimos, que son totalmente violatorios del mandato constitucional que señala que deberían ser suficientes para que un jefe de familia pueda dar una vida digna a sus hijos, tanto en el

ámbito material como en el espiritual. Por supuesto que habría otros más, como el establecimiento de un sistema impositivo equitativo, o todo lo referente a poner en práctica las políticas públicas que permitieran combatir la desigualdad.

En esta lógica de que el compromiso político se refiere a los grandes temas sociales se enmarca también la obligación de las empresas de determinar cuál será su aportación para la realización de los derechos humanos en la sociedad, para que su protección y tutela se convierta en una realidad (cfr. el apartado 3.3.6 de esta investigación). Los *Principios Rectores para las empresas y los derechos humanos* señalan que las empresas tienen una obligación absoluta de evitar las violaciones a los derechos humanos, pero este pilar no expresa la obligación completa, sino que solo establece un umbral mínimo. Determinar cómo cumplir la obligación que todos los actores sociales tienen para promover la realización de los derechos humanos, es decir, no solo que no los violemos en la sociedad, sino que cada quien ponga el esfuerzo que le corresponde para implantarlos, no es una tarea sencilla.

En efecto, determinar qué obligaciones en particular tienen las empresas para solventar las violaciones de los derechos es una tarea ardua. Wettstein apuesta por recurrir a las capacidades y contexto de las empresas, para determinar estas obligaciones, considerando que la capacidad de remediar estas violaciones o de promover positivamente la realización de estos derechos constituye por lo menos una obligación moral *prima facie* de las empresas (cfr. Wettstein, 2012, p. 758), es decir, en principio las empresas están obligadas a contribuir a la compensación de las violaciones a estos derechos o a su realización, por la capacidad que tienen y el papel que juegan en la sociedad.

Determinar el alcance de tal obligación depende también de que la empresa entre en procesos deliberativos, a través de “diálogos exploratorios multistakeholder, que estén dirigidos a la clarificación, definición y división de las obligaciones de remedio (de las

violaciones de los derechos humanos) que se deriven de tales intercambios” (Wettstein, 2012, p. 758). Este es otro indicio de que la participación política de la empresa y su compromiso ciudadano pueden manifestarse en la promoción de los derechos económicos, sociales y culturales. Esa puede ser una preocupación de la esfera pública que las empresas lleven a la deliberación, también a través de comités, consejos, usando los medios de comunicación, o formando parte de iniciativas multistakeholder.

Aunque puede parecer un cometido demasiado ambicioso para las empresas, estas consultas para determinar las obligaciones en torno a la compensación de las violaciones a los derechos humanos o las medidas positivas que deben implementar las empresas para la realización de los derechos humanos, pueden acercarse a la realidad de las pymes si se consideran los aspectos mencionados en el ámbito de influencia de un sector empresarial o una demarcación territorial determinada. Por ejemplo, la pregunta en torno a qué medidas de seguridad industrial, de remuneración justa para los trabajadores, de igualdad de oportunidades y no discriminación, o cómo eliminar el trabajo forzoso o el trabajo infantil, no deberán referirse al mundo global, sino a la cadena de valor o al clúster regional, o la industria agropecuaria en Jalisco. Las empresas solo son responsables de acuerdo con el alcance de su poder, y pueden ocuparse de los grandes temas sociales, en lo que está en sus manos.

Además del principio de legitimidad como fuente de temas para el ejercicio del compromiso político, también podemos considerar el principio de responsabilidad pública, válido en el ámbito sectorial de las empresas y que se refiere a la obligación de estas de responsabilizarse por los impactos primarios y secundarios de su actividad empresarial. Aquí la sugerencia más práctica podríamos deducirla a partir de las propuestas de Porter y Kramer (2006) y de Vives (2011): los temas que aborde el compromiso político de la empresa también pueden depender de su negocio principal, de sus competencias específicas, de su ventaja competitiva. Todo esto no para reducir la

ciudadanía empresarial a la estrategia de la empresa, sino para vincularlas en el corazón de las operaciones diarias.

Un ejemplo muy claro lo propuso Unilever, con su campaña “Dove por la belleza real” (cfr. Dove, 2016). La intención de la empresa era promover una visión diferente de la belleza femenina, lo cual por supuesto no es solo una cuestión estética sino también política, porque ataca los estereotipos que regulan las relaciones entre varones y mujeres, promueve la autoestima de la mujer, además de que contribuye a la salud pública manteniendo a raya a algunos de los desórdenes alimenticios vinculados con la imagen femenina, como la anorexia. Al tiempo que estaba vendiendo un producto de belleza, la empresa cambiaba los discursos públicos sobre la belleza femenina. Ahora bien, la contrapartida de este ejemplo es el caso del desodorante Axe, que, al menos en México, tuvo una campaña basada en los prejuicios machistas. De esta forma Unilever manifestó que, al menos en este caso, carecía de principios para la toma de decisión, que favorecieran la coherencia moral de la empresa. Pero volviendo a lo que queríamos de verdad ilustrar, hemos de señalar que Dove eligió un problema social vinculado directamente con su negocio principal.

Algo semejante pueden hacer las pymes, dependiendo de la industria en la que operen. Por ejemplo, las empresas del sector alimenticio pueden promover, con otras empresas o con los gobiernos locales, campañas para crear hábitos sanos de alimentación, o desarrollando productos que contribuyan a la alimentación sana de la población, que contienen menos conservadores o están hechos de materias primas sanas, como botanas a base de frutas o verduras, en lugar de harinas. O las empresas de calentadores solares podrían promover también campañas para el uso de energías renovables, pero también negociar con los gobiernos la disminución de los impuestos a sus productos y otros mecanismos para hacerlos más competitivos. Las empresas de tecnologías de la información podrían contribuir, como miembros de la cámara respectiva y en colaboración con instituciones educativas y los gobiernos, ofreciendo programas y

cursos de alfabetización digital. Esto les permitiría hacer una aportación para el enriquecimiento de competencias necesarias para la población, y ampliar sus mercados.

En ocasiones, las intervenciones de las empresas pueden referirse a temas vinculados tanto con las grandes preocupaciones sociales, como a cuestiones vinculadas con sus impactos primarios y secundarios. Por ejemplo, la crisis de los feminicidios en Ciudad Juárez, que tuvo un momento álgido en 2012, hubiera sido una oportunidad de oro para que la industria maquiladora interviniera para contribuir a detener la violencia contra las mujeres, que en esa industria constituye la mayoría de sus trabajadores. Desafortunadamente, como contraejemplo de compromiso político, la industria no intervino en el problema.

Los ejemplos anteriores describen distintas formas en que las empresas pueden, como parte de su compromiso político, vincular los temas sociales sobre los que intervendrán en los discursos públicos con los impactos primarios y secundarios de sus operaciones. Este proceder tiene un significado ético, pero también estratégico, pues constituye una herramienta para que las empresas aprovechen mejor sus recursos cuando se involucran en el compromiso político, pues los temas estarán más ligados a sus operaciones diarias.

Siguiendo nuestro repaso de los principios de la responsabilidad social de las empresas, propuestos por Donna J. Wood (1991), para orientarnos en los posibles temas que las empresas pueden llevar a los discursos públicos, consideremos ahora el principio de discrecionalidad gerencial, que rige a nivel de los administradores individuales y se refería a la obligación de estos de tomar todas las decisiones del día a día de la operación empresarial de acuerdo con criterios morales, de responsabilidad social. En el orden de ideas que estamos discutiendo, la discrecionalidad gerencial implica que la pyme también puede asumir aquellos temas del discurso público que considere relevantes para sí, porque empatan con la Misión, Visión y Valores, así como con su Código de Conducta, es decir, con sus documentos fundamentales y estratégicos.

Pero en este nivel, como en los anteriores, es importante que la pyme considere los intereses de sus stakeholders, respecto de los temas que deben ser llevados a las arenas públicas. Como este es el terreno de la discrecionalidad, no tienen nada de reprochable que una pyme escoja un tema que no empata directamente con su negocio principal, como una forma de responder a sus grupos de interés. Aquí podría estar, por ejemplo, el caso de una pyme de la industria de los dulces que encarna un compromiso muy serio para combatir las crecientes tasas de embarazos de adolescentes en la comunidad. Nada le impide contribuir a tales discusiones, aunque no se relacione con sus impactos primarios o secundarios, o sea un tema que preocupa solo a una pequeña comunidad.

Finalmente, en esa comunidad están sus trabajadores, sus familias, sus clientes y proveedores, y ellos pueden estar viviendo en carne propia las consecuencias de esta problemática. Por supuesto que en este tema, como en todos los demás, la legitimidad de la intervención empresarial dependerá de que se cumplan las exigencias de la democracia deliberativa, que los procesos sean verdaderamente dialógicos y que las soluciones se construyan a partir de argumentos fundamentados, no a base de desplantes y gestos autoritarios o paternalistas. Lo determinante en este ámbito es que el compromiso político se ejerza respecto de aquellos temas que se compaginan con el perfil ético de la empresa, con los valores de sus grupos de interés, y de su propietario-administrador.

4.3.4.3 La adopción y establecimiento de los estándares adecuados, por las razones adecuadas

Una de las manifestaciones más características del ejercicio del compromiso político de la ciudadanía empresarial ha sido el establecimiento de los estándares internacionales de rendición de cuentas (cfr. los apartados 2.6 y 3.3.5). Esto es así porque la mayor parte

de tales estándares surgieron de la interacción de distintos grupos de interés en iniciativas multistakeholder, de manera que son regímenes privados de co-regulación, que en muchas ocasiones intentaban suplir el vacío de la inexistente regulación gubernamental en torno a distintas prácticas o procesos empresariales. Por otra parte, la adopción de estos estándares implica un ejercicio de autogobierno, porque las empresas que los asumen se obligan a seguir ese régimen regulatorio, pero tal adopción implica también, desde el punto de vista organizacional, un esfuerzo por formalizar la ciudadanía empresarial.

En muchas ocasiones las pymes implementan en sus operaciones estos estándares por las exigencias que las empresas más grandes les imponen para que puedan incorporarse a su cadena de valor. En este contexto, es importante considerar que diversos estudios especializados han concluido que el nivel, la profundidad o la seriedad con que se implementa un estándar de rendición de cuentas en una pyme dependen de la motivación que la haya llevado a adoptarlo.

Iatridis, Kuznetsov y Whyman han señalado que las pymes pueden adoptar estos estándares con una finalidad simbólica, es decir, “para enviar un mensaje de cumplimiento a sus stakeholders” (Iatridis, Kuznetsov y Whyman, 2016, p. 72), lo cual implica casi siempre una implementación superficial o meramente cosmética del estándar, o puede buscar su implementación “para ganar todos los beneficios operativos asociados con la aplicación de los estándares” (Iatridis et al., 2016, p. 73), lo cual llevará a la pyme a una implementación que estos autores llaman “sustancial”, es decir, a fondo. Estos autores vinculan la implementación simbólica con dos motivaciones básicas para las pymes: la coerción externa, es decir, la exigencia de los consumidores, la presión de los pares o las exigencias del mercado, como sucede cuando una pyme debe tener una certificación específica para continuar siendo parte de la cadena de suministro de una empresa más grande; la segunda motivación es la imitación, cuando las empresas adoptan estándares considerados como “mejores

prácticas” por la sociedad, o las empresas punteras o con mayor prestigio en el entorno. En cambio, la implementación sustancial de los estándares depende de que estos sean adoptados por los empresarios ya sea por motivaciones “normativas”, es decir, por sus convicciones morales o éticas, las cuales les marcan que es su deber obtener una certificación, como manifestación de su responsabilidad sin importar los resultados, o por motivos de eficiencia interna, lo cual se presenta cuando los empresarios están convencidos que la implementación de los estándares implica reducciones en los costos y una maximización de los beneficios (cfr. Iatridis et al., 2016, pp. 74-76).

De lo anterior se sigue que es importante que las pymes adopten estos estándares por convicciones normativas o, en todo caso, por razones estratégicas de eficacia, para que los incorporen efectivamente y de la mejor manera posible en los procesos de la empresa, es decir, para que cumplan no solo con su letra sino también con su espíritu. Si lo hacen movidos por el mimetismo o la coacción, la implementación puede ser superficial y dar lugar a que su uso se desvirtúe (cfr. Iatridis et al., 2016, pp. 84-85), un riesgo que siempre acompaña la implementación de estos estándares, como hemos señalado en el apartado 3.3.5.

Los estándares internacionales de rendición de cuentas (EIRC) tienen muchas ventajas, pero también implican una serie de problemas para las empresas, tanto para las grandes como para las pymes, que han sido señalados por los estudiosos. De Colle et al. (2014) enlistan así las ventajas que estos estándares tienen: hacen operativa la responsabilidad ciudadana; evitan confusiones; facilitan la asimilación de las prácticas de responsabilidad ciudadana por parte de toda la organización; facilitan el involucramiento de los stakeholders; promueven la mejora continua; mejoran la reputación organizacional; posibilitan un cumplimiento de las políticas basado en la motivación de los miembros de la empresa, sin necesidad de controles o sanciones externas (cfr. de Colle et al., 2014, p. 181).

Estos mismos autores señalan que las desventajas de los EIRC son estos: inadecuación conceptual, porque los estándares fueron elaborados para tratar cuestiones técnicas y en ocasiones son incapaces de abarcar adecuadamente asuntos sociales o éticos complejos; generan costos extra en su implementación, aunque pudieran reducir también los costos de transacción; falta de obligatoriedad y de mecanismos de vigilancia o evaluación adecuada del cumplimiento; obsesión por el mero cumplimiento; generan excesiva o insuficiente información; dificultan la innovación; no siempre son útiles para generar cambios sistémicos (cfr. de Colle et al., 2014, pp. 181-182). Años atrás, Peter Utting había señalado que algunos de estos instrumentos de rendición de cuentas son “altamente inadecuados”, porque distraen a las empresas de los asuntos verdaderamente importantes. Por ejemplo, en el ámbito de la gestión medioambiental, “la atención se ha enfocado en la eco-eficiencia, esto es, la cantidad de energía utilizada o las emisiones para el crecimiento o por unidad de producción, más que en las reducciones absolutas” (Utting, 2008, p. 964).

La adopción de estos estándares puede ser inevitable para las pymes, porque muchas veces son también una forma de generar confianza entre sus grupos de interés, construir capital social y atender a las prácticas comunes de las empresas. En un caso así, la invitación queda, pues, para que las pymes implementen estos estándares de la manera adecuada y por los motivos adecuados, para que se haga de la manera más provechosa posible para la empresa y sus grupos de interés, y que no se dejen de lado aspectos importantes o sustanciales, conformándose en atender las dimensiones gerenciales de los estándares o sus indicadores.

La piedra de toque para la licitud del establecimiento de estándares de rendición de cuentas será que verdaderamente, y no solo de manera aparente, se hayan construido “arenas públicas” en las que todos los afectados, es decir, todos lo que van a obligarse de acuerdo con ese régimen de autorregulación, hayan podido expresar sus legítimos intereses, y que no haya sido determinados por imposición de las grandes empresas, que

persiguen con eso estándares su beneficio económico o librarse de la regulación estatal. Por lo anterior explicamos que era de la mayor importancia que las pymes tuvieran voz en estos procesos, por sí mismas –preferentemente- o representadas por las cámaras o agrupaciones industriales correspondientes. Esto debe ser así para evitar que la adopción que haga una empresa de un estándar para su cadena de valor, no se convierta en realidad en un mecanismo para dejar fuera a todas las pymes que no tuvieran los medios económicos o humanos para obtener la certificación requerida por el estándar, o que no sea en realidad una barrera proteccionista, contra los productos de las pymes de un área geográfica en particular (cfr. Ward, 2003, pp. 25-26).

Todas las consideraciones que presentamos anteriormente pueden dar la impresión al lector de que el establecimiento de los estándares y su uso es un proceso tan complejo, con tantas sombras, que más bien valdría la pena para la pyme ciudadana dejarlos de lado. Sin embargo, esta sería una conclusión ingenua, que quizá también implicaría para la pyme en cuestión adoptar una postura que puede dañar su competitividad, así como limitar sus posibilidades de desarrollo para incursionar en nuevos mercados o integrarse a la cadena de valor de las grandes empresas. Más bien el reto será contribuir también a la formación de esos espacios de deliberación, pues si las pymes participan en ellas no solo manifiestan su compromiso político, sino que también hacen uso de una prerrogativa que la sociedad, en este mundo globalizado, poco a poco les reconoce de manera más completa.

Además, siempre es relevante la participación política de las pymes en los procesos de gobernanza ligados a la promulgación y establecimiento de criterios y estándares uniformes para el sector en el que desempeñan su actividad empresarial, en razón del ejercicio de un derecho, pero en ocasiones tal participación es vital para el sector. Por ejemplo, en este momento en México todavía no contamos con estándares precisos para la crianza de gallinas libre de confinamiento. Bimbo, la empresa que detenta el monopolio de la venta de pan en México, y en otros países del mundo, ha puesto una

presión muy fuerte sobre los productores mexicanos de huevo, al declarar que en 2025 solo comprará huevos de productores que hayan eliminado el confinamiento de sus procesos de producción (Humane Society International, 2015), reconociendo los reclamos que hacen múltiples grupos de interés en distintas partes del mundo, tanto las ONG, como una parte considerable de la opinión pública, a quienes preocupa el bienestar de los animales de granja. En este caso concreto, Bimbo atendió el reclamo de la Humane Society International para tomar esta decisión empresarial.

Ahora bien, quizá será materialmente imposible eliminar completamente el confinamiento de las gallinas, pues en libre pastoreo podría ser imposible atender el nivel de la demanda de producción, no solo para aportar a Bimbo las toneladas de huevo que necesita para sus procesos industriales, sin también para atender las mesas de los consumidores mexicanos. Sin embargo, ha llegado el momento oportuno para que los productores establezcan diálogos con las autoridades, las ONG, sus clientes y la opinión pública, para establecer cuáles han de ser condiciones más humanas en la crianza de gallinas, que además permitan un negocio sostenible, pues se sabe que la crianza sin confinamiento requiere más espacio, además de que aumenta la mortandad entre esos animales. Determinar estos estándares es de gran trascendencia para mantener la viabilidad de muchas pymes de esta industria.

4.3.4.6 El respeto de los derechos políticos de los trabajadores de las pymes ciudadanas

Queremos cerrar este perfil de la pyme ciudadana, en lo referido a su compromiso político, con unas reflexiones que toman en cuenta una de las propuestas de la noción ampliada de ciudadanía empresarial, de Crane et al. (2008). Como el lector habrá podido notar, este trabajo abreva de la teoría de la ciudadanía empresarial propuesta por dichos autores, pues en ella encontramos un impulso y una inspiración al inicio de esta

investigación. Sin embargo, aunque consideramos que la propuesta tiene el gran mérito de enfatizar la dimensión estrictamente política de la ciudadanía empresarial, también nos parece que deja de lado la responsabilidad ciudadana, con la finalidad de construir una noción que verdaderamente aportara algo nuevo a la comprensión de la relación de la empresa y la sociedad. Según nuestros autores, la visión reducida y la equivalente de la ciudadanía empresarial confundía a esta con la inversión social y la filantropía, así como con otras prácticas comunes ligadas a la noción o al concepto de responsabilidad social. En su empeño para proponer un avance conceptual, los autores dejaron de lado el carácter público de la actividad empresarial, en donde caben las nociones vinculadas con la comprensión equivalente y reducida de la ciudadanía empresarial. Es la dimensión que llamamos responsabilidad ciudadana. Esta comprensión de la empresa y la relación con la sociedad no debe perderse, así como también es verdad que la dimensión política estrictamente hablando de la noción de ciudadanía empresarial no puede descartarse. Sin embargo, a pesar de su importancia este sentido político de la ciudadanía empresarial no dice todo lo que debemos saber de la relación entre las empresas y la sociedad.

Lo que nos interesa señalar en este momento respecto de la noción ampliada de la ciudadanía empresarial es que nuestros autores proponían que en algunos casos, en relación con los derechos vinculados al estatus ciudadano, las empresas podían asumir el papel de promotoras o de obstáculos, al desempeñar su función de gestoras y administradoras de tales derechos (cfr. Crane et al., 2008, p. 71). Estas reflexiones tienen muchas consecuencias, que explicamos detalladamente en otro apartado (cfr. 1.4.2) y no es momento de repetir aquí, pero queremos en este momento hacer un llamado de atención del papel que pueden tener las pymes en el ejercicio de los derechos políticos de sus empleados. Nos parecía lógico presentar estas ideas antes de pasar al siguiente apartado del trabajo.

En el caso de los derechos políticos de los empleados, los dichos de Crane et al. (2008) sobre su posibilidad de promoverlos u obstaculizarlos adquieren un valor especial. En efecto, la pyme y su propietario-administrador puede favorecer el cumplimiento de los derechos políticos en muchos sentidos: permitiendo que sus empleados falten al trabajo, las horas que requieran y sin penalización ni conmuta, para realizar los trámites necesarios para inscribirse en el padrón electoral y obtener la credencial que emite el Instituto Federal Electoral, que en México es la autoridad estatal encargada de todos los procesos electorales. Lo mismo debería aplicar para el día de las votaciones, así como ofrecer facilidades para que quienes tengan interés asistan a mítines o reuniones de carácter político, de manera que puedan conocer las plataformas de los candidatos a los puestos de elección pública. También la creación de una cultura democrática, y de la educación cívica que le va aparejada, puede ser ocasión de que la pyme trabaje con otras instituciones y otros grupos de interés para tener talleres que instruyan a las personas en los deberes cívicos, al margen de todo sesgo partidista, para no influir de manera injusta en las opciones políticas de los empleados.

Por supuesto que las actitudes contrarias como negar los permisos, condicionar las salidas, imponer una visión política, instruir a los empleados para que sufraguen por un partido específico, amenazarlos, coaccionar o comprar su voto, etcétera, serían prácticas en las que las empresas se convertirían en obstáculo para el goce de los derechos políticos de los empleados. La pyme no estaría cumpliendo lo que exige su compromiso político si no permitiera que los empleados participaran, de la manera que a ellos les parezca mejor, y eligiendo a aquellos representantes con los que se identifiquen política e ideológicamente.

Después de esta revisión de las características de una pyme ciudadana en cuanto a la responsabilidad y el compromiso político, revisaremos brevemente algunas exigencias que hay que presentar ante la sociedad, los gobiernos de los distintos órdenes y las

grandes empresas, para facilitar la adopción de la ciudadanía empresarial a los miembros del tejido pyme.

4.3.4 La promoción sectorial de la ciudadanía empresarial de las pymes

La ciudadanía empresarial resurgió en los albores del nuevo milenio, como una manera nueva de entender la relación entre la empresa y la sociedad, en un momento en que los procesos de globalización habían erosionado el poder estatal para dirigir la actividad empresarial hacia la consecución del bien común de la sociedad, y también se habían difuminado las fronteras entre los ámbitos público y privado. Precisamente esta noción quería resaltar la necesidad de que las empresas asumieran tanto su responsabilidad ciudadana como su compromiso político, para participar en las nuevas formas de gobernanza que se estaban materializando en el mundo globalizado y para intervenir en la búsqueda del bien público en las distintas sociedades del mundo.

Ahora bien, no parece que todo lo que se relaciona con la ciudadanía empresarial deba depender solo de las empresas, es decir, brotar de su iniciativa, pues aunque nos encontremos en una condición “postnacional”, existen ciertas funciones que los gobiernos nacionales, locales y municipales deben mantener, como hemos dicho antes al revisar los *Principios Rectores para las empresas y los derechos humanos* al señalar que el primer pilar de estos recuerda que es una obligación de los Estados la protección de los derechos humanos, o como cuando afirmamos que en la colaboración entre empresas y gobiernos para la provisión de servicios públicos es imprescindible que estos últimos mantengan el control legislativo y fiscal de esas colaboraciones, para garantizar su encauzamiento verdadero hacia la consecución del bien público. Además de estas funciones irrenunciables de los gobiernos, también es necesario que intervengan para la

promoción de la ciudadanía empresarial. Esta intervención es especialmente importante en el caso del tejido pyme, como veremos a continuación.

Según Halina Ward el sector público puede adoptar cuatro roles para promover la responsabilidad social empresarial, pero lo mismo aplica para la ciudadanía empresarial, y estos roles pueden ser:

- **Obligar:** este rol lo desempeña a través la promulgación de leyes y reglamentos, del establecimiento de sanciones y con la participación de las agencias que regulan las distintas operaciones empresariales, así como las inversiones que se hacen en las empresas.
- **Facilitar:** el sector público ejerce este rol cuando establece políticas que incentivan la inversión socialmente responsable, el comercio justo o el consumo responsable; cuando desarrolla códigos o etiquetas no obligatorios para los productos de distintas industrias; cuando ofrecen incentivos fiscales para las prácticas de ciudadanía empresarial; cuando invierte en actividades de investigación o en campañas de concientización; cuando promueven los procesos de diálogos de grupos de interés; cuando vincula el gasto público a empresas que cumplen su responsabilidad ciudadana.
- **Colaborar:** los gobiernos cumplen con este papel cuando forman alianzas con el sector privado, como participantes, coordinadores o catalizadores, para combinar recursos y competencias con la finalidad de promover la agenda de la ciudadanía empresarial.
- **Respaldar:** esta forma de promoción de la ciudadanía empresarial se da cuando el sector público manifiesta su apoyo político a determinadas prácticas de responsabilidad social o a ciertas compañías; también se da cuando las autoridades reconocen el valor de un determinado premio, estándares, indicadores; o cuando ponen el ejemplo en cuanto a las prácticas

responsables, por ejemplo en la gestión de las compras de los organismos gubernamentales. (cfr. Ward, 2004, p. 5 y Gutiérrez y González, 2011, pp. 138-139).

En cuanto al rol de obligar, que se refiere a todo el marco reglamentario del desempeño empresarial, queremos hacer una reflexión que nos parece pertinente. Vimos en el apartado 3.2.1 que List y Pettit (2011, p. 182) consideran que las empresas son personas morales, por lo cual deben tener ciertos derechos y prerrogativas como las personas naturales, pero nunca los mismos derechos, pues es importante mantener a raya a los grupos en general y a las empresas –como entes grupales- en particular, por la posibilidad que tienen de ejercer dominación sobre las personas. Los autores señalan que las empresas poseen una forma perfecta de poder, en el sentido de que este no necesita ser ejercido para que tenga un efecto (cfr. List y Pettit, 2011, p. 183). Por ello abogan por lo que ellos denominan un “individualismo normativo”, es decir: todos los derechos que otorguemos a las empresas deberán estar supeditados a la consecución del bien de las personas individuales.

Consideramos que este individualismo normativo también debería aplicarse en el caso de las pymes, en el sentido de que la normatividad o los marcos reglamentarios que las autoridades establezcan debería respetar ese principio: habría que dar a las pymes los derechos y prerrogativas que requieren para el bien de las personas que trabajan en ellas. Como hemos visto, las pymes son la columna vertebral de la economía de los países y aportan en México casi el 70% del empleo. Pero el tejido pyme es frágil y necesita incentivos y protección. El marco normativo para ellas no es favorable, como vimos en el apartado anterior.

Por esto, una de las primeras formas de fomentar la ciudadanía empresarial de las pymes es que las autoridades establecieran un marco normativo que les permitiera arrancar, desempeñar sus operaciones y desarrollarse de una manera más sencilla, para

favorecer su longevidad. Lo anterior incluye una tramitología más sencilla para que estas empresas se incorporen a la economía formal y paguen una carga impositiva equitativa. Esto es una condición ineludible para establecer condiciones de verdadera competencia entre las empresas, porque el tipo de competencia que ejerce el mercado informal respecto de los negocios formales es desleal por definición. Además, el fisco debería también dar incentivos a las empresas que formalicen algunas prácticas de responsabilidad ciudadana, tanto en el terreno laboral como en el terreno medioambiental.

Las administraciones nacionales, estatales y municipales deben establecer de manera prudente aquellas medidas que favorezcan el desempeño de las pymes, pero poniendo en práctica el criterio del individualismo normativo de List y Pettit: hay que otorgar a las pymes los derechos y prerrogativas que más convengan a las personas que laboran en ellas. Lo anterior no significa que las autoridades deben ser remisas o condescendientes al imponer sanciones a las pymes por su incumplimiento de la ley, sino que además de ser exigentes respecto del cumplimiento de ciertas normativas sociales y medioambientales, las mencionadas autoridades deben ser capaces de incentivar la práctica de la ciudadanía empresarial en las pymes.

Otro posible terreno fértil, en el que los gobiernos de los distintos órdenes podrían promover la implementación de la ciudadanía empresarial por parte de las pymes, es el desarrollo de alianzas público-privadas para afrontar problemas sociales y medioambientales. Esta podría ser una avenida a explorar por las administraciones estatales y municipales, para emprender, junto con las pymes, iniciativas para atender temas como “la producción sostenible, el desarrollo del mercado laboral, la inclusión de los colectivos más favorecidos y el consumo responsable” (Gutiérrez y González, 2011, p. 137). El arraigo y la cercanía de las pymes con las comunidades en las que operan podrían ser las dos condiciones propias de este tipo de empresas, que pueden constituir una motivación más profunda para que ellas se involucren con las autoridades en estos

proyectos. También cuenta la realidad de que en México carecemos de un verdadero Estado de bienestar, de manera que estas alianzas podrían permitir que las empresas y los gobiernos colaboraran para atender problemas sociales apremiantes, como la desigualdad.

Cuando hablamos de la promoción sectorial de la ciudadanía empresarial para pymes es muy importante tomar en cuenta una realidad que no podemos soslayar: la tarea de emprender un proceso institucional para convertirse en buenas ciudadanas empresariales es una tarea que las pequeñas y medianas empresas no siempre están en condiciones de emprender en solitario. Quizá lo más exacto sea decir que, normalmente, las pymes no pueden implementar por sí solas estrategias de ciudadanía empresarial. Esto se debe, en primer lugar, a que muchas de estas empresas enfrentan en el día a día la batalla por la supervivencia. A los responsables de la gestión de las pymes que están en estas condiciones difícilmente les pasará por la mente proponerse la meta de ser buenos ciudadanos empresariales. Pero incluso si consideramos el caso de algunas pymes consolidadas y estables, la falta de personal especializado o la multitarea que deben realizar todos los que en ellas laboran, incluidos los propietarios-administradores, dificulta que tengan la capacidad de detenerse a planear una estrategia de ciudadanía empresarial.

Por lo anterior, nos parece necesario señalar que en la promoción de la ciudadanía empresarial para pymes también deben intervenir otras instituciones, que las auxilien para puedan convertirse en buenas ciudadanas empresariales. Estas instituciones pueden ser organizaciones que pertenecen al sector empresarial, o que están vinculados con las cámaras industriales, las cuales muchas veces tienen oficinas o departamentos dedicados a la consultoría para pymes en estos temas. También pueden ser empresas consultoras cuya dedicación específica sea la promoción de la ciudadanía empresarial o la responsabilidad social, pero también pueden contribuir las instituciones educativas, como las universidades, a través de la vinculación de las clases de sus programas de

negocios o administración con la atención de estas empresas para ayudarles tanto a la institucionalización como a la implementación de estrategias de ciudadanía empresarial; también podrían ayudar a través del establecimiento de aceleradoras o incubadoras de empresas en las que se presten estos servicios (cfr. Visser, 2015). Otros actores importantes pueden ser las oficinas gubernamentales de los distintos órdenes de gobierno, cuya intervención podría dar pie a que se establezca una colaboración entre los organismos empresariales, las instituciones educativas y las agencias del gobierno, como hemos visto en el caso del Marco Catalán. Sería una forma de asumir uno de los roles propios de las autoridades para la promoción de la ciudadanía empresarial, como habíamos dicho antes.

Xertatu es otro ejemplo, cercano a nosotros, de este tipo de iniciativas que estamos comentando, en donde participan las autoridades públicas, las cámaras industriales, instituciones educativas, organizaciones obreras y ONG. Esta organización se define a sí misma como “un marco de trabajo y colaboración que **aúna diferentes organizaciones** e instituciones implicadas en la promoción de la RSE en Bizkaia, liderada por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia” (Xertatu, 2016a, negritas en el original). La organización tiene la forma específica de una de una alianza público-privada. Entre otras herramientas de apoyo para las pymes, Xertatu ha desarrollado la metodología xertatu:adi, la cual quiere ser una ayuda para que las empresas de Bizkaia incorporen la sostenibilidad en su cultura, estrategia y operaciones. Para ello ofrece un conjunto de herramientas adaptadas a las PYMEs, a sus posibilidades, particularidades y recursos, con el fin de que puedan avanzar en responsabilidad social (Xertatu, 2016b).

Xertatu enfoca su actuación en las pequeñas y medianas empresas de Bizkaia, acompañando a cada empresa que adopta su metodología y asesorándola durante el diagnóstico inicial, la elaboración del plan de mejora anual y el seguimiento de dicho

plan. Para diciembre de 2014, 212 empresas, de diversos sectores y tamaños, con un tamaño medio de la plantilla de 52 empleados, habían iniciado el proceso de implementación de xertatu:adi (cfr. Xertatu, 2014).

Toca a las instituciones como Xertatu, o a las otras a las que nos hemos referido antes, del sector público o privado, diseñar estrategias adecuadas para que las pymes puedan convertirse en buenas ciudadanas empresariales. También les correspondería, como han señalado Jenkins (2006) y Vives (2006), adecuar las herramientas que se han desarrollado para la gestión, implementación y comunicación de la ciudadanía empresarial para las empresas grandes, pero atendiendo siempre a las características especiales de las pymes, sin querer imponerles las prácticas que se consideran imprescindibles en el caso de esas empresas. Sería de esperar que las organizaciones que acompañan a las pymes en el desarrollo de su ciudadanía empresarial les ayuden a discernir qué indicadores, medidas, reportes, auditorías y evaluaciones se ajustan a sus circunstancias, necesidades, prioridades y posibilidades, sin olvidar que estos instrumentos deben servir como herramientas internas para una gestión de excelencia, no simplemente como una serie de requisitos cuyo cumplimiento permite satisfacer las exigencias de analistas o asesores externos (cfr. Fassin, 2008, p. 368).

En la promoción la ciudadanía empresarial, las organizaciones de la sociedad civil pueden tener un papel destacado. El concepto de subpolíticas, acuñado por Ulrich Beck (2008), puede servirnos para reflexionar sobre ese rol. Beck señala que en la sociedad del riesgo global, “las amenazas globales se convierten en fundadoras de acción” (2008, p. 137). Pero la iniciativa para emprender esas acciones ya no está solo en las manos de los gobiernos nacionales, sino que ahora pueden intervenir otros actores, como “partidos políticos, naciones, regiones, religiones, gobiernos, grandes empresas y movimientos de la sociedad civil” (Beck, 2008, p. 140), con la finalidad de determinar las formas en que debe configurarse la sociedad, para enfrentar esos grandes riesgos globales, muchas veces al margen “de las instituciones políticas representativas

encargadas de la formación de la voluntad (...) y a menudo sin seguridad legal o rompiendo premeditadamente con la legalidad” (Beck, 2008, p. 140). Como puede verse, son consideraciones semejantes a las propuestas por Scherer et al. (2006) acerca de los nuevos procesos de gobernanza. Beck, por su parte, señala que las subpolíticas pueden adoptar dos grandes formas: las que proceden *desde arriba*, en donde intervienen actores internacionales u organismos multilaterales, como el Fondo Monetario Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos o la Organización Mundial de Comercio (cfr. Beck, 2008, p. 147).

La otra forma en que se dan las subpolíticas se presenta cuando estas vienen *desde abajo*, es decir, cuando proceden “de actores transnacionales más allá del sistema político-parlamentario, que ponen en cuestión las organizaciones y grupos de interés establecidos” (Beck, 2008, p. 137). Entre esos actores, Beck destaca la importancia de las organizaciones no gubernamentales globales, como Greenpeace o Amnistía Internacional (cfr. Beck, 2008, p. 138). Por otra parte, Beck considera que la causa por antonomasia que ha sido determinada como fin de las subpolíticas desde abajo, es “la salvación del medioambiente” (Beck, 2008, p. 142), además de que la mayoría de los acuerdos medioambientales internacionales también han sido establecidas a través de esas formas de subpolítica (cfr. Beck, 2008, p. 137).

Las subpolíticas desde abajo muestran cómo pueden las organizaciones no gubernamentales promover el cambio de conducta de las empresas. Al respecto, el ejemplo citado por Beck es el boicot masivo que sufrió Shell por parte de los consumidores, que fueron “movilizados en todo el mundo por la difusión televisiva de la denuncia ecologista” (Beck, 2008, p. 141) de Greenpeace, quien instaba a la petrolera a no hundir en el Atlántico una plataforma petrolífera, sino a desmantelarla en tierra.

Beck considera que estas subpolíticas son de índole global, pero nada impide que las pensemos también en términos locales, pues, como ya hemos dicho antes, las mismas

condiciones de las arenas globales repercuten en los entornos locales: también en el ámbito local puede haber nuevos actores que, utilizando las subpolíticas desde abajo, promuevan la adopción de medidas y acciones para combatir a nivel local las amenazas globales, como podrían ser los problemas medioambientales. También las subpolíticas desde abajo pueden abrir caminos para favorecer que las pymes adopten la ciudadanía empresarial.

Ahora bien, considerando la fragilidad del tejido pyme, habrá que señalar que la intervención de las organizaciones de la sociedad civil debe tener sobre todo un carácter constructivo, en principio sin el recurso a los boicots, aunque eso no significa que no puedan interpelar a las empresas para que asuman sus responsabilidades ciudadanas, o que ejerciten su compromiso político con transparencia y disposición para la rendición de cuentas. Pueden colaborar diseñando programas de capacitación y asesoría para que las empresas se conviertan en ciudadanas empresariales; o dando a conocer a aquellas empresas que se distinguen por su buen comportamiento ciudadano, para que sean patrocinadas por los consumidores; o convocar a diálogos multistakeholder para atender problemas comunes a todas las empresas de una ciudad o una región, por ejemplo para que las medidas que se tomen sean adoptadas por todas las empresas participantes, de manera que el comportamiento responsable no se convierta en una desventaja para quien lo vive. Las organizaciones no gubernamentales, globales y locales, tienen muchas posibilidades a través de las subpolíticas desde abajo, para contribuir al fomento de la ciudadanía empresarial en el tejido pyme. Lo importante es que cada una de esas instituciones también adopte los criterios de la democracia deliberativa, para participar de una manera constructiva en la tarea de favorecer que las pymes se conviertan en buenas ciudadanas empresariales, en la medida de sus posibilidades y recursos.

Finalmente, también las grandes empresas pueden colaborar para que las pymes se conviertan en buenas ciudadanas empresariales. En la actualidad muchas de ellas

cuentan con programas de desarrollo de proveedores, como sería el caso de los llamados Proyectos Productivos de la cadena mexicana de restaurantes Toks, o las estrategias de creación de valor compartido de Nestlé, o el programa de Negocios Incluyentes, que forma parte del Plan de Vida Sustentable de Unilever. Vamos a revisar ahora, de manera sucinta, estos programas.

Los Proyectos Productivos de Toks surgieron con la finalidad de ayudar a los campesinos de comunidades aisladas del país a comercializar sus productos artesanales, para venderlos en los restaurantes Toks, con la intención de ofrecer a los clientes “productos artesanales de alta calidad [...], naturales, frescos y sin conservadores” (Camacho Gómez y Pérez Berlanga, 2013, p. 148). En un primer momento, tales productos, que incluyen mole, granola, chocolate, mermelada y miel de abeja (Camacho Gómez y Pérez Berlanga, 2013, p. 149), solo se vendían como parte del menú de Toks, pero después, a petición de los mismos productores, “se tomó la decisión de vender estos productos directamente al público para su consumo en casa” (Camacho Gómez y Pérez Berlanga, 2013, p. 148). Esto último implicó todo un proceso para ajustar la venta de los productos a las normas y leyes aplicables, como “recabar la ‘Información Nutricional’ (sic) y certificar su higiene, hasta el desarrollo de marcas propias y códigos de barras” (Camacho Gómez y Pérez Berlanga, 2013, p. 148). La empresa lo hacía tanto para lograr una ventaja competitiva, al ofrecer productos artesanales, naturales y de calidad, que los clientes no encontrarían en otra parte, como para “ampliar los mercados de los productores [y coadyuvar] al cambio de la calidad de vida de las comunidades” (Camacho Gómez y Pérez Berlanga, 2013, p. 148).

Estos Proyectos Productivos enfrentaron diversas dificultades, como la lejanía geográfica de las comunidades; la falta de conocimiento por parte de la empresa para impulsar un programa semejante; la cultura del trabajo de las comunidades, en la que no había la noción de la producción en grandes cantidades, siguiendo ciertos estándares de calidad; la escasez de maquinaria y equipo apropiado; la falta de seguimiento, por parte

de los productores artesanales, de las normas de inocuidad y de otras normativas vigentes (cfr. Camacho Gómez y Pérez Berlanga, 2013, p. 149). Finalmente, gracias a sus esfuerzos por sacar adelante esta iniciativa, la empresa ha contribuido a la mejora de la calidad de vida de esas comunidades, pero también a tener una mejor imagen desde el punto de vista de la responsabilidad ciudadana.

Un caso semejante podemos encontrarlo en la estrategia de creación de valor compartido de Nestlé. Para evitar intermediarios, la cadena de valor de esta empresa, en su división de lácteos, depende de proveedores locales que crían a sus animales en las regiones cercanas a las instalaciones de las fábricas, y se integran a una amplia y diversificada base de pequeños productores-granjeros. Para garantizar la calidad de los productos en sus distritos lecheros, Nestlé aporta infraestructura, como puestos de recolección del producto en donde también hay instalaciones de refrigeración, pero también facilita a sus proveedores asesoría técnica, atención veterinaria, consultoría de agrónomos, medicinas y complementos nutricionales para los animales, sesiones mensuales de capacitación para los granjeros, etcétera (cfr. Porter y Kramer, 2006, p. 90). Con el desarrollo de sus distritos lecheros, Nestlé pone en práctica la estrategia sugerida por Porter y Kramer para la responsabilidad social: invertir en aquello que mejore el entorno competitivo de la empresa.

También Unilever tiene una estrategia de desarrollo de proveedores, que forma parte de su Plan de Vida Sustentable. Este programa es conocido como Negocios Incluyentes, y tiene como finalidad incorporar a millones de personas a la cadena de valor de Unilever, aprovechando la escala de la compañía. Tal incorporación puede adquirir múltiples formas: convertir en proveedores a pequeños productores agrícolas, a quienes les compran directamente sus productos, ya que no tienen capacidad para acceder a los mercados; transformar a los dueños de pequeños negocios de comercio detallista en distribuidores de Unilever, para que puedan ganarse la vida vendiendo los productos de la empresa; y ofrecer capacitación a jóvenes emprendedores. La empresa busca con esta

estrategia “promover comunidades fuertes y sanas, que se esfuerzan en respetar los derechos [y al mismo tiempo], ampliar el mercado para nuestros productos y hacer más resiliente nuestro modelo de negocios en un mundo incierto” (Unilever, 2016).

Somos conscientes de que la mera inclusión de las pymes en la cadena de valor de las grandes empresas no significa necesariamente un impulso a la adopción de la ciudadanía empresarial por parte de las primeras. Además de favorecer la infraestructura de la zona, aportar asesoría técnica, capacitar a los trabajadores, crear competencias laborales, etcétera, para ayudar a las pymes, las grandes empresas deberían promover la adopción de prácticas responsables, tanto en lo social como en lo medioambiental, por parte de esas pequeñas y medianas empresas, además de incorporarlas a las actividades de participación política que ellas, las grandes empresas, puedan estar desarrollando, desde actividades vinculadas al cabildeo, así como como la determinación de estándares industriales en asociaciones o iniciativas multistakeholder, o en las formas de participación en la esfera pública que estén desarrollando. De esa forma sí estarían impulsando la adopción de la ciudadanía empresarial por parte de las pymes, y ellas mismas implementando prácticas coherentes de responsabilidad ciudadana y compromiso político. Recordemos que, a decir de Fassin (2008), muchas pymes desconfían de lo relacionado con la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial, casi siempre por la incoherencia respecto del discurso y la práctica en estos temas por parte de las grandes empresas, sobre todo en la manera en que estas últimas se relacionan con ellas. Por esta razón, adoptando una estrategia coherente, las grandes empresas pueden legitimarse ante las pymes, pero también contribuir a que estas se conviertan en buenas ciudadanas empresariales.

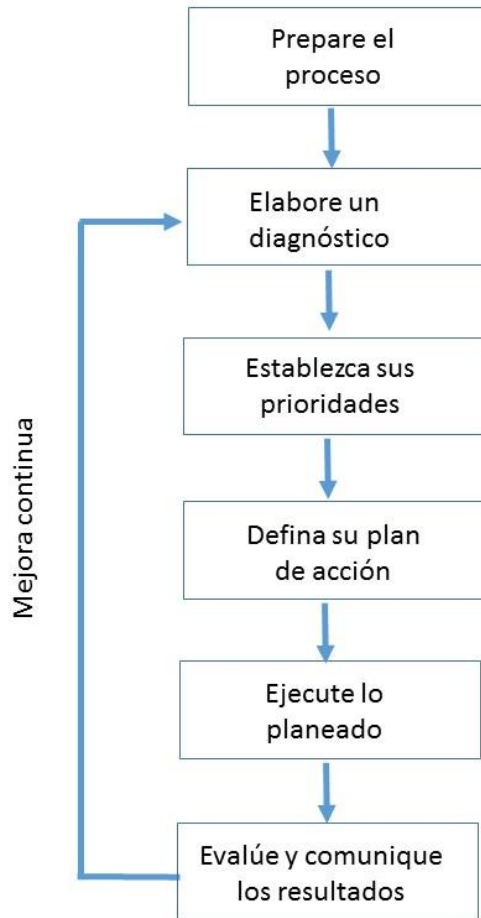
Después de haber propuesto estas reflexiones sobre cómo puede impulsarse a nivel sectorial la ciudadanía empresarial en el tejido pyme, nos toca ahora proponer una estrategia para su adopción por parte de las pequeñas y medianas empresas.

4.3.5 Una propuesta para la implementación de la ciudadanía empresarial en pequeñas y medianas empresas

La propuesta que exponemos a continuación intenta ofrecer un camino de mejora continua para la adopción de la ciudadanía empresarial por parte de pymes que ya se encuentran en operación, porque el modelo por necesidad debería ser diferente si se tratara de arrancar nuevas empresas que desde su origen quisieran encarnar la ciudadanía empresarial. En tal caso, debería plantearse un camino semejante al propuesto por Jenkins (2009), a partir del modelo de las oportunidades sociales empresariales de Grayson y Hodges (2004), quienes sostienen que las empresas pueden ejercer la ciudadanía empresarial cuando innovan en bienes y servicios, atienden mercados descuidados o construyen nuevos modelos de negocios. Las sugerencias de adopción de la ciudadanía empresarial en nuestra propuesta no contradicen ese camino, que sin duda puede ser emprendido también por una pyme que quiere convertirse en una buena ciudadana empresarial, pero no puede ser el punto de partida, por las razones que explicaremos en un momento. Pero antes de empezar la explicación queremos hacer un último apunte: en el planteamiento que sigue, asumiremos algunas de las indicaciones que han hecho de la Cruz y Sasía (2013), del Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto, para la aplicación de los Procesos de Adecuación Ética en las Organizaciones (PAES).

En la gráfica de la siguiente página, presentamos de manera sintética las etapas del proceso que sugerimos para que una pyme pueda adoptar la ciudadanía empresarial.

Figura #2: Proceso de adopción de la ciudadanía empresarial en una pyme



Fuente: elaboración propia

A continuación explicaremos los pasos del proceso, desarrollando especialmente el primero y el tercero, porque nos parece que en ellos se encuentran los aspectos más importantes que distinguen nuestra propuesta de otros modelos de mejora continua, ya

que ha sido concebida para la adopción de la ciudadanía empresarial. Hemos procurado formular la explicación del proceso de una manera sencilla, teniendo en mente todo el tiempo las características peculiares de las pymes, que abordamos en el apartado 4.1.2.

4.3.5.1: Prepare el proceso

4.3.5.1.1 La decisión del equipo directivo, la comunicación a la empresa y la conformación del equipo encargado del proceso

De la etapa de preparación dependerá en buena medida el éxito de la implementación de la ciudadanía empresarial en una pyme. Este momento arranca con la toma de decisión por parte de la empresa, del propietario-administrador y su equipo directivo, de emprender el proceso para acercarse al ideal de la ciudadanía empresarial. Lo siguiente será comunicarlo a toda la empresa, es decir, dar a conocer a todos los que en ella trabajan que la empresa realizará un proceso para asumir su responsabilidad ciudadana y su compromiso político, de manera que desde el principio también los empleados estén al tanto y puedan colaborar en esta tarea. La comunicación a los trabajadores reviste importancia si se quiere arrancar el proceso poniendo en práctica desde el principio los criterios básicos de la democracia deliberativa. Esto permitirá que en el proceso la empresa se convierta también en una “arena pública”, que se abre para facilitar un intercambio de razones y argumentos.

Lo siguiente deberá ser el establecimiento del equipo que tendrá el liderazgo en el proyecto. Para lograr la transformación real de la empresa y la institucionalización de la ciudadanía empresarial, es imprescindible que el proceso sea llevado a cabo no solo por el propietario-administrador, ni tampoco por una sola persona de la empresa, por

ejemplo quien tiene a su cargo el personal y las contrataciones, o las relaciones públicas, sino que es deseable el trabajo en equipo, con un liderazgo claro, con responsabilidades compartidas. También sería un mal comienzo que la empresa contratara a un consultor, con la esperanza de que fuera un experto quien dijera lo que hay que hacer. Esto es un error porque la transformación de la empresa en ciudadana empresarial no puede hacerse al margen de la participación, el conocimiento y la experiencia de los propios miembros de la empresa.

Matizando lo que acabamos de decir, no hay que olvidar que es importante que en esta etapa la empresa se vincule con alguna organización que promueva la implementación de la responsabilidad social y la ciudadanía empresarial, para que aproveche las herramientas, el acompañamiento, la asesoría y el seguimiento que tal organización pudiera proporcionarle. En todo caso, también una persona de esta organización externa debería ser miembro del equipo que dirige el proceso de adopción de la ciudadanía empresarial, aunque no parece necesario que se le concediera voto en las deliberaciones.

4.3.5.1.2. La definición de los documentos fundamentales de la empresa, con sus referentes éticos

El siguiente momento de la preparación del proceso es la definición de los documentos fundamentales, en los que la empresa expresa su determinación de cumplir con su responsabilidad ciudadana y su compromiso político en la sociedad. Este momento también incluye la reflexión acerca de los instrumentos y estructuras que harían posible una adecuada comunicación de tal determinación con los grupos de interés, y que harían presente la práctica de la ciudadanía empresarial en la realidad del día a día de la

pyme (cfr. de la Cruz y Sasía, 2013, p. 40). En los PAES, de la Cruz y Sasía llaman a este momento la “Definición del Marco Ético de la Organización” (2013, p. 39).

Separándonos de de la Cruz y de Sasía, nosotros hablamos aquí de “reflexión” o “consideración” y no de “implementación” de los instrumentos y estructuras, porque pensamos que esa implementación no es parte del arranque del proceso, sino más bien resultado de este. Es más, la incorporación de las estructuras adecuadas para cada área del negocio muchas veces deberá ser uno de los objetivos del proceso, y con toda seguridad requerirá que este sea recorrido más de una vez para que finalmente puedan quedar establecidos.

Los documentos fundamentales, que son aquellos que plasman el compromiso de la organización como tal con sus grupos de interés, variarán en número de acuerdo con las circunstancias de la empresa, pero en una enumeración sucinta podemos decir que “las declaraciones de Misión y Valores, los Códigos de Ética, los compromisos respecto a los clientes, los protocolos respecto a los proveedores... son documentos de este tipo” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 40). En esta fase, la empresa deberá cobrar conciencia de la necesidad de contar con instrumentos de comunicación con los grupos de interés y estructuras de implementación de los distintos aspectos de la ciudadanía empresarial. Los instrumentos de comunicación incluyen los distintos recursos con que cuenta la empresa para comunicarse con sus grupos de interés. Aunque en el caso de las grandes empresas el instrumento más popular para comunicar es el reporte de sostenibilidad, ya hemos dicho que en las pymes la elaboración de un reporte semejante quizá no sea lo más valioso en la práctica.

Pero hay muchas otras formas de comunicarse con los grupos de interés, desde las reuniones hasta el etiquetado de los productos. Lo importante es que la empresa cobre conciencia de la necesidad de determinar esos canales. Respecto de las estructuras de implementación, de la Cruz y Sasía ponen como ejemplo los comités de ética (cfr. de la Cruz y Sasía, 2013, p. 40). En una pyme, una estructura de este tipo es el equipo de

implementación de la ciudadanía empresarial, que deberá mantenerse después de concluir el primer ciclo del proceso que estamos describiendo, pues a fin de cuentas se trata de un proceso de mejora continua.

La importancia de este momento de la preparación reside también en que puede ser considerado el inicio de la institucionalización de la ciudadanía empresarial. Si la ciudadanía empresarial no se institucionaliza, no pasa de ser una buena metáfora para referirnos a la participación de la empresa en la sociedad. La institucionalización arranca con la reflexión sobre el papel que quiere desempeñar la empresa en la sociedad, con la manera en que ella quiere poner en práctica su responsabilidad ciudadana y su compromiso político. Para determinar lo anterior, la empresa deberá considerar su responsabilidad causal, es decir, el ámbito de responsabilidad del uso de su poder, reconociendo su alcance y sus impactos sociales y ambientales, de los cuales habrá de responsabilizarse.

También deberá reflexionar sobre sus responsabilidades de rol, preguntándose de qué manera puede contribuir al bien público en su tarea de agente distributivo, cuáles son las expectativas sociales al respecto y cómo atender los reclamos legítimos de sus grupos de interés. Finalmente, también habrá de considerar los requisitos de la responsabilidad como virtud, en el sentido de que deberá establecer criterios claros para la acción responsable, con sentido proactivo y visión prospectiva. Toda esta parte del proceso permite a la empresa tomar conciencia de su propia responsabilidad, definir su alcance, de manera que pueda establecer las estructuras de la responsabilidad ciudadana y el compromiso político, que, de acuerdo con Donaldson (1982) y List y Pettit (2011), son las condiciones básicas para que la empresa actúe de manera responsable. Por esta razón, la parte del proceso que estamos explicando es un elemento importante para que la empresa consiga la legitimidad moral que necesita para operar en la sociedad, pues determina los parámetros de los compromisos públicos de la empresa, los cuales se convertirán en parte de los términos que permitirán a los grupos de interés, a la

comunidad y a la opinión pública, discernir si las acciones de la empresa son correctas o incorrectas.

En los documentos fundamentales, tanto en los Valores como en el Código de Conducta, debe quedar bien establecido que la empresa adoptará los criterios de la democracia deliberativa para la relación con sus grupos de interés, empezando por los empleados, pues es necesario que dicho criterios sean la guía de la empresa para que pueda afrontar adecuadamente su responsabilidad ciudadana. El compromiso político de la empresa también deberá estar determinado en los documentos fundamentales, quizá más específicamente en los Valores, señalando que dicho compromiso es también un valor que la empresa pretende encarnar, en colaboración con otros agentes sociales. En el Código de Conducta la empresa podrá señalar que pretende vivir ese compromiso político con una actitud democrática, con una preocupación por conseguir el bien público por encima del bien propio, con apertura al diálogo, participando en negociaciones lícitas y transparentes, etcétera. Aunque no necesariamente quede consignado en los documentos fundamentales, este momento también debe servir para que la pyme considere en qué organizaciones gremiales, industriales, iniciativas multistakeholder, etcétera, podrían tomar parte activa tanto el propietario-administrador como los otros miembros de la empresa que puedan hacerlo, para cumplir con su compromiso ciudadano de una manera más efectiva.

¿Cuál podría ser el contenido ético, que dé ese sentido proactivo y prospectivo a la responsabilidad ciudadana y el compromiso político de la empresa? Como hemos dicho en el apartado 3.5, una obligación irrenunciable para quien quiere ser un buen ciudadano empresarial es el cumplimiento del marco normativo vigente para la operación de la empresa, en todos los ámbitos de su funcionamiento, es decir, desde las prestaciones de los trabajadores, las condiciones laborales, el trato a los proveedores, hasta los procesos de producción. Este cumplimiento no puede darse por supuesto, y siempre hay que estar al tanto de que en verdad se satisfacen los requerimientos legales

y reglamentarios. Sería absurdo proponerse adoptar la condición de ciudadanos empresariales si no se cumplen las obligaciones legales que se tienen a cambio del estatus que el Estado le ha reconocido a la pyme. El enunciado del compromiso de respetar la legalidad debe estar consignado con toda claridad en el Código de Conducta de la empresa, pero luego debe volverse realidad en las políticas y procesos de sus distintas áreas.

Las pymes también pueden dotar de contenido ético a sus documentos fundamentales asumiendo los 10 principios de Pacto Mundial, que proponen el respeto de los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y el combate a la corrupción. Esto no implica que la empresa deba vincularse al Pacto Mundial, sino que los principios de este pueden ser fuente de inspiración para sus valores. Cada pyme deberá determinar qué tan oportuno y conveniente le parece vincularse con esta iniciativa multistakeholder.

También los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden proporcionar contenido ético a los documentos fundamentales. Los ODS expresan el consenso de la humanidad respecto de los grandes retos que enfrentamos tanto en lo local como lo global, los cuales requieren la unión de los esfuerzos de todos los sectores, incluyendo las empresas, para ser resueltos de manera satisfactoria. Las pymes pueden expresar mejor cómo entienden su papel en la sociedad si asumen como parte de su misión institucional, de acuerdo con sus circunstancias y capacidades, la determinación de contribuir a la realización de alguno de esos ODS.

Otra inspiración para los documentos fundamentales de la empresa puede proceder de los *Principios Rectores para las empresas y los derechos humanos*. En concreto, las pymes deben cumplir lo estipulado por el Principio 15 de los *Principios rectores*:

Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias. A saber:

- a) Un compromiso político de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos.
- b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos.
- c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar (Ruggie, 2011, p. 17).

La primera exigencia, el compromiso político de respetar los derechos humanos, debe estar presente por lo menos en el Código de Conducta de la empresa, si no puede ser incorporado adecuadamente en la Misión o la Visión. La siguiente exigencia del Principio 15 establece que las empresas deben emprender un proceso de debida diligencia, con la finalidad de determinar cuáles son los impactos sobre los derechos humanos, reales y potenciales, que pueden tener en su operación; así como las medidas que deben tomar para prevenir los abusos y cómo han de rendir cuentas de los que se cometen en realidad. La última exigencia implica la obligación de establecer mecanismos y procesos que garanticen la reparación de las violaciones a los derechos humanos, lo cual requiere “el establecimiento de políticas explícitas e integrales” (Vives, 2013, p. 35), y la determinación por parte de la directiva de implementarlas.

El proceso que permita a las empresas cumplir con las exigencias establecidas en los *Principios Rectores* en lo que se refiere al deber de no violar los derechos humanos, puede ser muy arduo, lo cual puede inferirse a partir del dato de que solo un 1% de las ochenta mil transnacionales del mundo ha establecido tales políticas (cfr. Vives, 2013, p. 35), pero la problemática se vuelve todavía más compleja cuando consideramos los

otros dos deberes que hemos dicho que tienen las empresas respecto de los derechos humanos: la protección y la promoción, o realización efectiva (cfr. apartado 3.3.6). Esta difícil pero irrenunciable tarea para las empresas exige la puesta en práctica de la visión proactiva y virtuosa de la responsabilidad, tanto en el establecimiento de políticas dentro de la empresa que materialicen la responsabilidad ciudadana en este terreno, como a través del involucramiento de la empresa en los discursos que reflejan e intentan resolver las inquietudes de la esfera pública en relación con la protección y realización de los derechos humanos, y todo lo anterior debería quedar asentado, al menos a nivel de principio, en los documentos fundamentales, para dotarlos de contenido ético.

4.3.5.1.3 La identificación de los grupos de interés desde un enfoque de derechos humanos

El siguiente momento de la preparación para el proceso de adopción de la ciudadanía empresarial es la identificación de los grupos de interés de la empresa, así como la consideración de sus legítimos intereses. Para determinar cómo debe proceder la empresa en relación con sus grupos de interés queremos retomar otra propuesta de de la Cruz y Sasía (2013, p. 41), quienes han señalado que la perspectiva de gestión de stakeholders debe complementarse con un enfoque de derechos humanos, lo cual permite dar un sentido verdaderamente ético a la relación que la empresa guarda tanto con sus grupos de interés como con la sociedad en general.

De la Cruz y Sasía señalan que, desde el punto de vista ético, abordar la relación con los grupos de interés con un enfoque de derechos humanos, tiene múltiples consecuencias: permite superar una visión meramente estratégica en relación con ellos, como la que plantea el modelo de Mitchell et al. (1997) (cfr. apartado 2.5); proyecta a la empresa más

allá del marco legal, permitiéndole determinar qué quiere y a qué se obliga voluntariamente, pero con referentes que impiden que lo “voluntario” se confunda con “arbitrario” o “unilateral”; pone a la empresa en contacto con las expectativas sociales que la convocan a la colaboración con otros agentes sociales para darles cumplimiento (como sería el caso de los ODS); permite a la empresa superar el paternalismo o el asistencialismo, para comprender su acción social en términos de justicia (cfr. de la Cruz y Sasía, 2013, pp. 41-42).

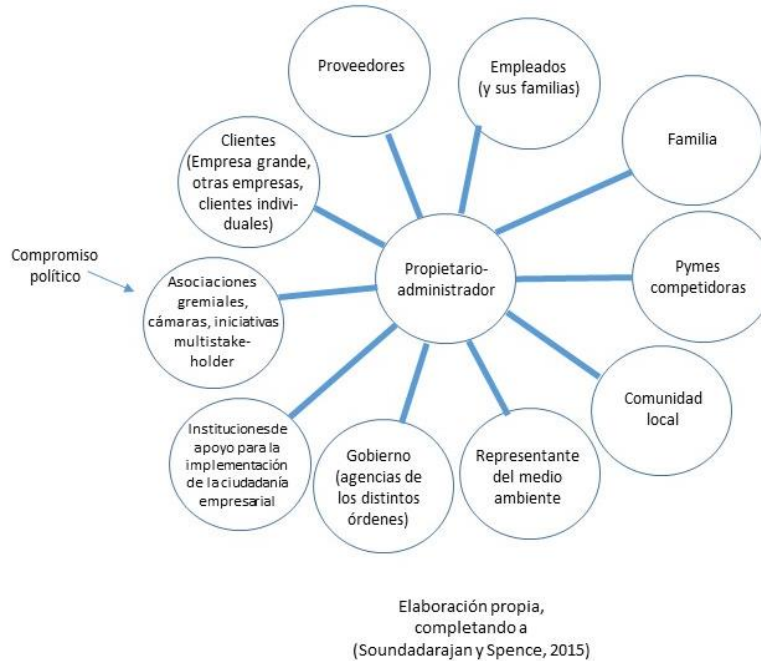
Como hemos visto desde el inicio de esta investigación, los promotores de la ciudadanía empresarial afirmaron desde el principio del resurgimiento de esta noción que los derechos humanos deberían ser referentes normativos para la conducta de las empresas, sin embargo, no propusieron una manera de materializar esta exigencia en las operaciones empresariales, lo cual si aporta la metodología de de la Cruz y Sasía (2013) para los PAES. Sin embargo, nosotros nos separaremos un poco de ellos en cuanto a la forma de vincular derechos-deberes y grupos de interés. Ellos señalan que “una manera posible de afrontar esta tarea de una forma sistemática es recorrer el conjunto de derechos que las diversas legislaciones y acuerdos internacionales van cristalizando como el marco que configura una sociedad justa” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 41), para identificar a los “colectivos (...) a partir del equilibrio derechos-deberes que la organización establece con ellos” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 41).

A nosotros nos parece que este proceso puede ser más sencillo para las pymes si procedemos de otra forma: primero se identifica a los grupos de interés (cfr. Figura 1), con los que la empresa entra en relación por el tipo y alcance de su actividad; después, la empresa considera, para cada uno de sus grupos de interés, cuáles son los derechos humanos que está obligada a no violar, a proteger, a promover y a contribuir en su realización, ya que, como hemos expuesto en el apartado 3.3.6, las empresas no pueden conformarse con el cumplimiento del umbral mínimo de sus obligaciones respecto de

los derechos humanos, que sería no violarlos, sino que deber ir más allá, para contribuir a su protección, promoción y realización.

Figura #1 (repetición)

Los grupos de interés de las pymes



Sin embargo, para que la tarea esté completa, la empresa deberá determinar qué prácticas o comportamientos conducen al respeto, promoción y realización de estos derechos. En ocasiones el resultado de este último análisis coincidirá con las prácticas que comúnmente se asocian con el mejor modo de relacionarse con un grupo de interés. Pero en otras ocasiones, esta perspectiva, como señalan de la Cruz y Sasia (2013), permitirá a la empresa comprender que sus obligaciones con los grupos de interés van más allá de las prácticas ordinarias, para emprender un esfuerzo o realizar una actividad que no se considera obligatorio, como por ejemplo, otorgar becas a hijos de sus empleados para que pueden hacer realidad su derecho a la educación.

Para llevar a cabo esta reflexión sobre los derechos de los grupos de interés, puede ser conveniente elaborar una matriz como la que presentamos a continuación, para estar en condiciones de discernir esos derechos y también las acciones que pueden emprender las empresas para promoverlos y realizarlos.

Tabla #11: Matriz para la identificación de los grupos de interés, sus derechos y las acciones de la empresa para respetarlos, promoverlos y realizarlos.

Stakeholder	Derechos	Comportamientos, prácticas, procesos organizacionales para respetar, promover y realizar los derechos
1	Derecho 1	Práctica 1 Práctica 2 Práctica n
	Derecho 2	Práctica 1 Práctica 2 Práctica n
	Derecho 3	Práctica 1 Práctica 2 Práctica n
	Derecho n	Práctica 1 Práctica 2 Práctica n
n		

Fuente: elaboración propia

La determinación de sus grupos de interés, sus derechos y las prácticas que debe implementar en relación con ellos, permitirá que la empresa comprenda su actividad como pide la ciudadanía empresarial: como una tarea que se realiza en función del bien común de la sociedad, desde su particular papel de agente económico y distributivo, sin olvidar su capacidad de actuar también en la esfera pública y en la política. Este es también un paso para dar respuesta a la difícil pregunta de qué toca a las empresas respecto de los derechos humanos, más allá de la obligación que todas ellas tienen de no violarlos y de reparar toda violación, porque en la determinación de sus obligaciones

respecto de los derechos humanos de sus grupos de interés las empresas podrán identificar aquellas conductas que deben poner en práctica para respetar y realizar los derechos humanos al menos de sus grupos de interés.

Los instrumentos internacionales que han de guiar la conducta de las empresas respecto de los derechos humanos son la Carta Internacional de los Derechos Humanos (que incluye la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales), así como los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo, relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (cfr. Ruggie, 2011, p. 16; Ramasastry, 2015, p. 243). Al *corpus* citado, de la Cruz y Sasia añaden la Carta de Derechos Humanos Emergentes, cuya primera versión fue redactada en 2004, en Barcelona, durante el Forum Universal de las Culturas. Esta carta “se inspira en el espíritu y principios de la carta de Derechos Humanos de 1948, pero se construye desde las diversas experiencias y luchas de la sociedad civil global” (de la Cruz y Sasia, 2013, p. 42).

Repasar todos los documentos internacionales de derechos humanos antes mencionados, para ver qué deberes tiene una pyme con sus grupos de interés, puede ser una tarea extenuante para algunas empresas pequeñas o medianas, por tal razón parece también sensato señalar que otra encomienda importante que tienen las organizaciones que diseñan herramientas prácticas para que las empresas asuman su responsabilidad social o su ciudadanía empresarial es elaborar listas compactas de los derechos humanos que pueden estar más relacionadas con la operación cotidiana de las empresas. Podría haber una lista breve para todas las empresas en general, como la que propone Vives (2014, p. 14), que él llama “derechos humanos para empresas normales y corrientes”, pero también algunas listas particulares de acuerdo con el sector industrial al que

pertenezcan las pymes, pues no tendrán iguales requerimientos las empresas extractivas que las empresas de la agroindustria.

En algunos casos el contexto de la operación empresarial es el que puede dar la clave de cuáles son los derechos humanos específicos que debe respetar y realizar. Por ejemplo, una empresa de agroindustria, que tenga como grupo de interés a una comunidad indígena, en su relación tendrá que tener en cuenta los derechos humanos específicos de ese grupo étnico. Por todo lo anterior, reiteramos que tener a los derechos humanos como referentes éticos de la ciudadanía empresarial requiere un esfuerzo extra por parte de las empresas, pero tiene la ventaja de colocar a la empresa en un empeño verdaderamente ético, que por su contenido no puede reducirse a una actividad meramente estratégica o de relaciones públicas. Sin embargo, también es importante recordar que dicho esfuerzo debe referirse a todos los derechos humanos de los grupos de interés de la empresa, y no se agota en los derechos laborales, sino que también abarca los derechos enunciados por el *corpus* que hemos citado antes.

La Comisión Europea, en un folleto titulado *Mi empresa y los derechos humanos*, presenta esta lista de derechos humanos para pymes, que puede ser un buen punto de referencia para el momento del proceso que estamos comentando.

Tabla #12: Derechos humanos para pymes

Libertad de asociación	Derecho a la salud física y mental
Derecho a pago igual por trabajo igual	Derecho a igual reconocimiento y protección ante la ley
Derecho a la igualdad en el trabajo	Libertad de pensamiento, conciencia y religión
Derecho a la no discriminación	Derecho a la educación
Derecho a una remuneración justa y favorable	Derecho a un juicio justo
Abolición de la esclavitud y el trabajo forzado	Derecho a tener opiniones, libertad de información y expresión
Derecho a un entorno laboral seguro	Derecho a participar en la vida cultural, los beneficios del progreso científico y la protección de los derechos de autor
Abolición del trabajo infantil	Derecho a la autodeterminación
Derecho al trabajo	Derecho a la vida política
Derecho a la vida familiar	Derecho a la seguridad social
Derecho a la vida, libertad y seguridad de la persona	Libertad de movimiento
Derecho de reunión	Derecho a la privacidad
Derecho a un estándar de vida adecuado	Derecho a formar una familia
Libertad respecto de la tortura, o de tratamiento cruel, inhumano o degradante	

Elaborado a partir de: Global CSR y BBI International, 2013, pp. 17-20

Hasta aquí llega el primer momento de la implementación de la ciudadanía empresarial, que prepara las siguientes etapas y marca la pauta del resto del proceso, pues permite a la empresa comprender las obligaciones que implican la responsabilidad ciudadana y el compromiso político, así como dar los primeros pasos para la institucionalización de la identidad ciudadana, con una perspectiva ética desde el primer momento, de manera que pueda establecer los documentos fundamentales y tenga una guía para determinar los instrumentos de comunicación, así como las estructuras operativas, que le permitan tener las condiciones internas e institucionales para el comportamiento responsable, lo

cual finalmente es un factor decisivo para asegurarse la legitimación moral de sus actividades por parte de la sociedad.

4.3.5.2 Elabore un diagnóstico

Este momento permitirá a la empresa conocer la situación real en que se encuentra, es decir, si está poniendo en práctica o no los requerimientos de su responsabilidad ciudadana y su compromiso político. El diagnóstico, siguiendo la sugerencia de de la Cruz y Sasía (2013, p. 48), debe tener dos momentos: un diagnóstico de percepción y un diagnóstico cuantitativo. Para llevar a cabo el primero, hay que utilizar las herramientas que permitan a la empresa determinar qué piensan los distintos grupos de interés “respecto a su actuación en los aspectos delimitados en la fase anterior” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 48), es decir, respecto de las actividades con las que la empresa busca respetar, promover y realizar sus derechos de sus stakeholders. Este primer diagnóstico permitirá a la empresa determinar “los impactos reales que producen los comportamientos concretos de la organización” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 48).

Como puede deducirse de lo dicho, este diagnóstico de percepción evidentemente exige la participación y el involucramiento de los grupos de interés, por lo cual habrá que determinar cuáles son las mejores herramientas para conocer dicha percepción: encuestas, reuniones personales, reuniones grupales, grupos de enfoque, etcétera. Lo importante es aplicar la herramienta adecuada para cada grupo de interés, de manera que el diagnóstico pueda ser certero y confiable.

El diagnóstico también requiere una parte cuantitativa, que exige la aplicación de instrumentos con “indicadores que permiten una valoración objetiva sobre prácticas concretas” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 48). Aunque existen muchos instrumentos de

autoevaluación, elaborados por distintas instituciones, oficinas gubernamentales, consultoras o iniciativas multistakeholder, lo más adecuado es que la pyme utilice el instrumento que haya diseñado la organización que la acompaña en el proceso de adopción de la ciudadanía empresarial, y lo haga precisamente con el apoyo de esa organización, para que optimizar esfuerzos. Lo dicho presupone que el instrumento en cuestión cuente con los indicadores que estamos mencionando. Aunque dichos indicadores tienen los mismos problemas que ya vimos en los estándares de rendición de cuentas –algunos de estos estándares proponen una batería de indicadores cuantitativos-, es muy importante para las empresas obtener resultados objetivos en relación con los aspectos operativos de su desempeño, porque esto permitira “monitorizar procesos de mejora continua de forma muy fiable e incluso realizar intercomparaciones (benchmarking) entre organizaciones similares” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 49).

A los dos diagnósticos antes propuestos, añadiríamos la necesidad de conocer en este momento un tercer aspecto, en consonancia con lo que decíamos en el apartado 4.3.3.1, que sería determinar qué elemento de la operación del negocio requiere experimentar un proceso de formalización, para asegurar la profesionalización de la empresa, y su sostenibilidad a largo plazo. También es importante conocer la situación de la empresa respecto de este tema, porque si no se atienden las señales de alarma que pueda generar un estilo informal de hacer las cosas, es ilusorio pensar que podrán atenderse adecuadamente los requerimientos de la ciudadanía empresarial, pues no puede asumir su responsabilidad ciudadana ni su compromiso político una empresa en la que el caos reina en sus finanzas, o sus procesos de producción no se llevan a cabo con un nivel adecuado de calidad y eficiencia.

4.3.5.3 Establezca sus prioridades

En el siguiente paso hay que contrastar los resultados de los tres aspectos del diagnóstico, la percepción, el desempeño objetivo en términos cuantitativos de la empresa, y el conocimiento de qué áreas del negocio requieren formalizar su operación, con los aspectos que se habían determinado previamente, tanto en los documentos fundamentales como en la identificación de los derechos de los grupos de interés que hay que atender. He aquí una lista de posibles resultados del diagnóstico:

- los vecinos se sienten molestos porque la empresa no colabora con el mantenimiento de un parque cercano;
- la comunidad espera que la empresa de TIC contribuya a la alfabetización digital;
- la empresa tiene problemas de pago igual por trabajo igual, o no cuenta con una política de contratación con sentido de equidad;
- los clientes piden que la empresa use las plataformas sociales para comunicarse con ellos;
- los empleados piden que las horas extra se paguen con dinero y no con horas libres;
- los proveedores no están de acuerdo con las condiciones y los plazos de pagos;
- la empresa incumple algunas de sus obligaciones fiscales;
- existe desorden en la contabilidad de la empresa;
- aunque el propietario-administrador está afiliado a una cámara, ninguna persona de la empresa participa en las reuniones;
- aunque cumple con la normatividad medioambiental correspondiente, la empresa necesita invertir en infraestructura como una planta de tratamiento de aguas o un biodigestor... etcétera.

Una vez establecido el contraste, el equipo que dirige el proceso de adopción de la ciudadanía empresarial deberá determinar cuáles son los aspectos que enfrentará de manera prioritaria.

Si este paso es importante para cualquier empresa, para las pymes adquiere una mayor trascendencia, porque suelen contar con recursos limitados, al menos en comparación con los que tienen a la mano las grandes empresas, de manera que los esfuerzos deben ser enfocados de la manera más razonable y eficiente posible. También en esta etapa la empresa debe tener referentes éticos claros, porque de la adecuada elección de sus prioridades depende también su legitimidad moral. Por este motivo, consideramos que no es conveniente recurrir al conocido modelo de priorización de los grupos de interés propuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997) (cfr. apartado 2.6), porque dicho modelo establece más bien criterios estratégicos para determinar esa prioridad, y aunque uno de los elementos del modelo es la legitimidad de los grupos de interés, el modo en que los autores definen esta noción no le otorga suficiente contenido normativo para sobreponerse a las exigencias del poder –que acaba siendo el factor determinante- de los grupos de interés, además de que la legitimidad tampoco acaba siendo un factor que necesariamente añada urgencia a las exigencias de los stakeholders. Como apuntan de la Cruz y Sasia, aunque el modelo de Mitchell et al. (1997) se fundamenta en los vínculos que los grupos de interés establecen con la empresa, la base de dichos vínculos reside en la capacidad de influencia que los stakeholders tienen sobre ella (cfr. de la Cruz y Sasia, 2013, p. 41), y no en obligaciones que tengan un estricto sentido ético.

Si queremos ser coherentes con el planteamiento que venimos haciendo, en el que los criterios éticos tienen precedencia, entonces es necesario que recurramos a otra herramienta que permita establecer sus prioridades con principios que vayan más allá de lo estratégico. También en este punto tomaremos prestado de los PAES su esquema de priorización. Adoptamos este esquema de priorización porque es compatible con el marco teórico que hemos desarrollado a lo largo de la investigación. Este esquema

pone en relación la responsabilidad de la empresa en la consecución del bien público desde dos puntos de vista: el cumplimiento de su tarea específica y su colaboración con otros agentes sociales. El ejercicio de la responsabilidad de la empresa puede darse en tres niveles de exigencias éticas: el ámbito normativo, los derechos fundamentales y las expectativas sociales (cfr. de la Cruz y Sasía, 2013, p. 50). La representación gráfica de este instrumento puede verse en la figura #3

Figura #3: esquema de priorización en tres niveles

4	Expectativas sociales	5
2	Derechos fundamentales	3
1	Cumplimiento normativo	1
Objetivos internos de la organización	← — — — →	Acuerdos con otros agentes sociales

Fuente: adaptado de de la Cruz y Sasía, 2013, p. 50.

Para establecer sus prioridades en cuanto a la implementación de la ciudadanía empresarial, las empresas deben en primer término considerar los parámetros que establecieron en la etapa anterior, para la marcha interna del negocio capaz de honrar la responsabilidad ciudadana de agentes económicos (base de la figura, columna de la izquierda), pero también los aspectos relacionados con la colaboración que pueden prestar al resto de los agentes sociales para la promoción del bien público (base de la figura, columna de la derecha), pero lo primero es que cumpla su parte como agente social en su tarea específica. Respecto del compromiso político, podría valer lo mismo: la prioridad será ocuparse de aquellos aspectos de su participación política que se refiera de manera más directa con las normas que regulan su actividad específica; en un segundo momento, podrá intervenir en otros aspectos de la nueva gobernanza y de la actividad política de las empresas.

Para ilustrar lo anterior con un ejemplo previo: en el ámbito de la participación política sería prioritario para una pyme del sector manufacturero ocuparse de las cuestiones

relacionadas con la normativa municipal de gestión de residuos peligrosos, antes que convocar a la comunidad a participar en mesas redondas donde se discutieran medidas para disminuir los índices de embarazo en adolescentes.

En el primer nivel de exigencias éticas está el cumplimiento normativo, que es primordial en cualquiera de los dos aspectos de la actividad de las empresas. Como hemos dicho, la primera obligación de una pyme ciudadana es cumplir con el marco normativo, con la legislación vigente que regula su actividad, en todos los aspectos, desde lo fiscal hasta la aplicación de las Normas Oficiales específicas para sus procesos y productos. No es razonable asumir sin más que las empresas cumplen el marco normativo en todos los casos. Aunque tampoco deberíamos partir del presupuesto contrario, de que las empresas no cumplen nunca la ley. Más bien habrá que pensar que siempre es posible un cumplimiento más adecuado de dicho marco, en la medida en que este posee una “naturaleza dinámica (...) que presenta continuos cambios y adaptaciones en las leyes y normas que lo componen” (de la Cruz y Sasía, 2013, p. 50). En todo caso, lo prioritario (1), siempre, en un proceso de adopción de la ciudadanía empresarial será cumplir la ley, cumplir el marco normativo.

En el segundo nivel se sitúan los derechos fundamentales, que la empresa debe contribuir a proteger, promover y realizar con ciertas prácticas, procesos y comportamientos, que fueron identificados en la fase anterior. Lo siguiente en el orden de prioridades (2) será hacer realidad dichos comportamientos organizacionales, primeramente los vinculados con el cumplimiento de su tarea específica, del despliegue de su capacidad causal, y después vendrán, como prioridad (3), todas aquellas tareas que impliquen la promoción de los derechos fundamentales en la sociedad, en colaboración con otros agentes sociales. En este sentido, estaría fuera de lugar que la empresa emprendiera campañas en favor de la salud de la comunidad, cuando sus instalaciones no son seguras para sus empleados, o les generan enfermedades o daños físicos.

Este instrumento nos hace considerar que el último nivel ético para la jerarquización de las prioridades es el de las expectativas sociales, de las que hemos hablado mucho a lo largo de esta investigación, especialmente cuando considerábamos las responsabilidades de rol de las empresas (cfr. apartado 2.5). Nuestra visión de las expectativas sociales incluía el respeto y la promoción de los derechos humanos, haciéndonos eco de los autores que promovieron el resurgimiento de la ciudadanía empresarial. De la Cruz y Sasia son más precisos en su planteamiento, porque tienen una perspectiva ética más específica, por eso ello distinguen la realización de los derechos fundamentales como un nivel ético diferente del que se refiere al cumplimiento de las expectativas sociales.

Nos parece, a pesar de esta diferencia con lo que hemos venido planteando, que claramente es prioritario el respeto y promoción de los derechos humanos, por encima de cualquier otra expectativa social, de manera que no pensamos que la adopción del esquema de priorización en tres niveles sea incoherente con nuestro planteamiento. Por eso, antes que emprender acciones vinculadas con la filantropía, como la promoción de campañas de recaudación de fondos para el sostenimiento de un centro de rehabilitación para niños con discapacidad, la empresa deberá esmerarse en respetar los derechos de sus clientes, ofreciéndoles productos y servicios de calidad, que sean benéficos y puedan adquirirse a un precio razonable.

De la Cruz y Sasia señalan que en este tercer nivel ético de priorización se sitúan todas aquellas expectativas sociales que “en un momento y en un contexto determinados, configuran la idea de la vida buena que la sociedad aspira a tener y que reclaman de todos sus miembros, y también de nuestra organización, unos ciertos comportamientos” (2013, p. 50). Estas expectativas tienen que ver con una adopción virtuosa de la responsabilidad, con una visión proactiva y prospectiva sobre cómo promover el bien público (cfr. apartado 2.7), porque la sociedad no solo espera que la empresa no haga daño, o sea capaz de resarcirlo si lo causa, sino que contribuya al bien común, gracias al despliegue responsable de su poder. De la Cruz y Sasia señalan

además que las solas expectativas de la sociedad o de los grupos de interés no implican necesariamente un compromiso ético para las empresas (cfr. de la Cruza y Sasía, 2013, p. 50), sino que por encima de tales expectativas se encuentra el cumplimiento de la ley, la promoción de los derechos humanos. Después de cumplir con los requerimientos de los otros niveles, podrá atender las expectativas sociales referidas a sus desempeño directo como agentes distributivos (prioridad 4), y después aquello que la sociedad espera que realice para contribuir en la consecución del bien público trabajando con otros agentes sociales (prioridad 5).

En la siguiente tabla presentamos una forma de aplicar los criterios de priorización a los problemas que se detectaron en el diagnóstico.

Tabla #13: Priorización de los resultados del diagnóstico.

Grupo de interés	Diagnóstico	Prioridad
Empleados	Remuneración de horas extra en dinero, no tiempo libre	1
Proveedores	Condiciones y plazos de pagos	2
Comunidad	Contribución al mantenimiento del parque del barrio	5
Empleados	No existen políticas de equidad en la contratación y en la promoción	1
Comunidad	Es necesaria una planta de tratamiento de aguas para minimizar el impacto en la salud de la gente	2-3
Comunidad	La gente quiere que la empresa contribuya a la alfabetización digital	4-5
...

Fuente: elaboración propia.

Los casos marcados con 1 hacen referencia a aspectos a los que las pymes están obligadas por ley, según la legislación mexicana. La oportunidad de instalar una planta de tratamiento de aguas queda en el nivel 2-3, porque la legislación mexicana es laxa al respecto, pero también porque muchas autoridades no obligan su cumplimiento, y con el doble número se indica que se trata de una obligación vinculada a un derecho, específicamente el derecho a la salud y a un medioambiente sano, que compete a la empresa en cuanto tal, pero también puede ser ocasión de colaboración con otros agentes sociales, como podrían ser otras empresas, los gobiernos, las cámaras, etcétera. Lo mismo ocurre en el caso del ejemplo marcado con 4-5, porque se refiere a atender unas expectativas sociales que favorecen tanto a la empresa, que puede ver ampliado su mercado si la población tiene un mayor nivel de alfabetización digital, como a la sociedad que mejora sus competencias con esa capacitación; y lo anterior puede hacerlo la empresa como una iniciativa individual (4), o en colaboración con otros agentes sociales (5), como las instituciones educativas o también las autoridades de los distintos órganos de gobierno, o las mismas asociaciones o cámaras empresariales.

El uso de este instrumento para establecer las prioridades ayuda a que la pyme evite darle una importancia excesiva al argumento empresarial, es decir, a la idea de que asumir compromisos en el terreno de la ciudadanía empresarial puede resultar en una ventaja competitiva para la empresa, para mejorar su desempeño económico. Si una pequeña o mediana empresa le otorga la importancia debida a dicho argumento, se evita que reduzca sus prácticas ciudadanas solo a actividades que resulten rentables o lucrativas (cfr. Soundararajan y Spence, 2016, p. 169).

En algunas ocasiones podría ocurrir que sea prioritario implementar ciertas prácticas básicas o estratégicas, ligadas a la operación ordinaria, porque están mandadas por la ley, o porque se refieren a los derechos de los grupos de interés. Algunas de las prácticas de ecoeficiencia pueden caer en este supuesto, como sería reducir al máximo el gasto de agua, que es un recurso muy escaso en casi todo el mundo, lo mismo que el

uso de la energía, sobre todo la que procede de fuentes no renovables, como una manera de contribuir a la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero. En casos semejantes, estas prácticas pueden adquirir un sentido estratégico, porque permiten el ahorro de recursos de la empresa (cfr. Vives, 2011; Visser, 2015).

4.3.5.4 Defina su plan de acción y ejecute lo planeado

Una vez establecidas las prioridades, hay que determinar cómo van a implementarse las acciones que permitan resolver los problemas detectados en el diagnóstico. En esta etapa es importante determinar claramente qué se quiere conseguir en aquellos aspectos que se consideran prioritarios; el tiempo en que se espera alcanzarlas; establecer los pasos que hay que dar; determinar los recursos que se necesitan; asignar responsabilidades y establecer los indicadores o criterios que permitirán verificar que el plan se ha ejecutado de manera exitosa.

En la planeación no debe olvidarse la contribución que pueden hacer los grupos de interés, algunos de los cuales pueden convertirse en aliados estratégicos aportando recursos, tanto monetarios como de colaboración o consultoría. Por ejemplo, si una pyme considera prioritario invertir en infraestructura para minimizar los impactos de su operación para la salud de las personas, por ejemplo, con la instalación de una planta de tratamiento de aguas o un biodigestor, puede aprovechar el apoyo de las organizaciones gubernamentales para acceder al financiamiento necesario, como el Fondo Pyme que otorga en México el Instituto Nacional del Emprendedor; o puede también formar una alianza con las empresas del entorno para afrontar el gasto, o buscar esa alianza a nivel de las cámaras o las asociaciones a las que pertenece.

Para poder atender los temas prioritarios, las pymes también pueden recurrir a las asesorías especializadas gratuitas, o a los programas de capacitación que ofrecen tanto las instancias públicas, o las cámaras empresariales, o las instituciones educativas a través de diversos programas, o mediante los servicios sus aceleradoras o incubadoras de empresas. Por ejemplo, si una empresa tiene como prioridad implementar un modelo de equidad de género, parte del plan de implementación será que todos los que deban hacerlo participen en los cursos que para este fin imparte el Instituto Nacional de las Mujeres.

En resumidas cuentas, lo que queremos decir es que, al establecer su plan de acción, la empresa debe tener en cuenta a sus grupos de interés, para apoyarse en ellos, para la adopción de las acciones que puedan convertirla en una buena ciudadana empresarial. En este sentido, los primeros aliados estratégicos deben ser los empleados. Pero debe considerarse que, en armonía con los criterios que hemos expuesto sobre la democracia deliberativa, y tomando en cuenta la importancia que el capital social tiene para las pymes, también el proceso de planeación debe ser realizado desde una perspectiva de colaboración con todos los grupos de interés más cercanos a la empresa, incluyendo los gobiernos, los competidores, los proveedores, la comunidad, etcétera.

Después de establecer el plan de acción con todos los elementos que hemos señalado, la empresa debe poner en marcha la estrategia que diseñó. La realización de un plan requiere siempre vencer los obstáculos que se vayan presentado, y en este caso la empresa deberá hacerlo movilizándolo todos sus recursos, incluidos sus aliados estratégicos. Además, este es también un momento importante en el camino de la institucionalización, pues algunas de las acciones para resolver los problemas detectados no consistirán simplemente en practicar la conducta contraria, ni su puesta en práctica en una ocasión significará solucionar de una vez por todas la problemática en cuestión. Por ejemplo, no basta que el equipo promotor de la adopción de la ciudadanía empresarial determine que el propietario-administrador, o alguien por él designado,

debe participar en las reuniones de las cámaras, o las negociaciones para establecer un determinado estándar, para que se cumpla el compromiso político de la empresa, sino que debe sistematizarse con procedimientos sencillos como incluir en la agenda de la persona en cuestión las fechas de esas reuniones, considerando que, salvo imprevistos insalvables, esas fechas deben respetarse para esa finalidad; además, la empresa debe darle tiempo a la persona para estudiar los documentos que preparan las reuniones, quizá determinar un presupuesto para capacitación, etcétera. Aunque esto debería haberse hecho en la etapa anterior, quizá no se consideraron todas las variables en el plan, de manera que durante la ejecución hay que improvisar para garantizar que la actividad prioritaria que se quería desarrollar se convierta en una realidad. Estas acciones sencillas, pero necesarias, conducen a esa realización del plan.

Este momento es importante para la institucionalización también porque la puesta en marcha del plan debe ser la ocasión de establecer las políticas, los mecanismos y los procedimientos que garanticen que estas acciones se incorporen a la acción ordinaria de la empresa y que arraiguen en la cultura de la organización. También es el momento de ir consignando los registros de las acciones realizadas, de manera que quede evidencia de lo que se ha llevado a cabo. Ejemplos de estos registros podrían ser: evidencias de que se ha cumplido con el pago cabal de las obligaciones fiscales; comprobantes de que ahora se paga a las trabajadoras el mismo salario por el mismo trabajo que a los trabajadores; recibos que reflejen el pago oportuno a los proveedores; recibos que consignen el pago en dinero de las horas extras trabajadas por los empleados y empleadas (cfr. Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN], 2009, p. 356).

4.3.5.5 Evalúe y comuniqué los resultados

Al final del plazo establecido para llevar a cabo el plan, es necesario realizar nuevamente un contraste entre lo que se había decidido realizar y lo que realmente se logró. En esta evaluación será preciso tomar en cuenta también la opinión de los grupos de interés, así como llevar a cabo nuevamente una triple evaluación en relación con el plan establecido: la percepción de los grupos de interés, los indicadores objetivos y el avance en el proceso de institucionalización, tanto de las manifestaciones de la responsabilidad ciudadana y del compromiso político, como las relacionadas con las áreas funcionales del negocio.

Esta evaluación deberá mostrar el avance logrado, pero también permitirá a la empresa detectar lo que falta por conseguir. Por ejemplo, la evaluación puede demostrar que la empresa ya pagó a los empleados con dinero las horas extras trabajadas durante el período de implementación, pero puede revelar también que no se definieron adecuadamente las políticas para no dejar este aspecto a la discrecionalidad de quien tenga a su cargo el área de recursos humanos. Esta omisión hace peligrar la estabilidad de la decisión, pues, si se produce un cambio en la dirección de recursos humanos, el nuevo jefe del área puede traer consigo la idea de que así se debe proceder –esta práctica es muy común en México-, y volver a incurrir en la práctica indeseable para los empleados e ilegal para la empresa. Para garantizar que la solución sea duradera, habrá que establecer las políticas correspondientes, para que sean asumidas como el proceder ordinario de la empresa.

La evaluación también debe venir acompañada de un proceso de comunicación de los resultados para todos los grupos de interés. Esto permite que lo que comenzó como un ejercicio comunicativo, como el establecimiento de una arena pública, se cierre con una actividad dialógica. No hacerlo llevaría a que los stakeholders pongan en tela de juicio la

sinceridad de la empresa en sus estrategias de comunicación con ellos. Por esta razón, la empresa puede sufrir una merma importante en su capital social si, después de haber consultado a sus grupos de interés en el inicio del proceso, no les comunica los resultados.

No es necesario que esta comunicación asuma la forma de un reporte de sostenibilidad, pues, para informar a los empleados, pueden aprovecharse los medios de comunicación internos de la empresa, como boletines o tableros de avisos, así como las reuniones, mientras que para la comunicación con otros grupos de interés se puede utilizar la página web de la empresa, recurrir a anuncios en los medios de comunicación o hacer uso nuevamente de algunos de los canales utilizados para la primera consulta con los stakeholders. Este proceso de comunicación es importante para generar confianza y capital social, pero también tiene un valor estratégico para la empresa, que puede beneficiarse del prestigio que lleva consigo tomarse en serio la tarea de convertirse en una buena ciudadana empresarial. Además, una comunicación transparente de los resultados del proceso puede promover un mejor ambiente laboral, así como una mayor fidelización de los empleados; también mejorará la opinión que tengan sobre las pymes las comunidades en las que se asientan, que las considerarán buenas vecinas, y se podría decir lo mismo de los demás grupos de interés.

Aunque este proceso tiene como finalidad la consecución de la legitimidad moral de la actividad de la empresa, también resulta atractivo para ellas considerar que gracias a la mejora en su imagen de profesionalismo y confiabilidad, también pueden volverse más atractivas para que otras empresas quieran incorporarlas a su cadena de valor, o para obtener recursos de las instituciones financieras, pues también se puede sacar partido de la implementación de la ciudadanía empresarial para apuntalar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (cfr. Russo y Perrini, 2010, p. 216).

Tras la evaluación y la comunicación de los resultados, el proceso debe reiniciarse, porque la implementación de la ciudadanía empresarial debe ser un proceso de mejora continua. No es razonable pensar que, con recorrer una sola vez los pasos que hemos ido comentando, las empresas conseguirán adoptar plenamente la ciudadanía empresarial, asumiendo tanto su compromiso político como su responsabilidad ciudadana de la mejor manera posible. En todo caso, debemos considerar que se trata de una tarea en la que las empresas deben plantearse metas alcanzables, con la idea de lograr una mejora paulatina. Si las grandes empresas pasan por procesos de muchos años para implementar la ciudadanía empresarial, no deberíamos esperar algo distinto de las pymes, sino más bien habrá que pensar que en su caso el proceso puede ser todavía más lento (cfr. Vives, 2006).

4.3.6 Síntesis de cierre del apartado

En este último apartado hemos buscado dibujar el perfil ideal de la pyme ciudadana, así como proponer un camino para que las pequeñas y medianas empresas puedan adoptar la ciudadanía empresarial. La importancia de las pymes, tanto para las comunidades en las que operan, como para los países a los que pertenecen, justifica este esfuerzo, pues el tejido pyme es de gran trascendencia para el desarrollo económico y social de las naciones. No considerar a las pymes en nuestras reflexiones sobre ciudadanía empresarial sería dejar fuera al 90% de las empresas, que aporta una proporción considerable del producto interno bruto y de los empleos nacionales. Además, las pymes, como sector, tienen una enorme capacidad causal para influir, ya sea para bien o para mal, en la vida de las comunidades donde se asientan. En lo que sigue, como cierre de nuestras reflexiones de este apartado, vamos recapitular lo que dijimos sobre el perfil de la pyme ciudadana y sobre el proceso que proponemos para la adopción de la ciudadanía empresarial, por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Las pymes, como todas las empresas, requieren obtener la legitimación moral de la sociedad, especialmente de sus grupos de interés, porque también ellas desarrollan sus actividades en el entorno de la “constelación postnacional”, en donde las fuentes de legitimación cognitiva o pragmática de las empresas se han erosionado o han perdido validez. La legitimidad de las pymes depende de que cumplan sus responsabilidades ciudadanas y ejerciten su compromiso político de acuerdo con las expectativas sociales.

Una pyme que busca la legitimidad moral como agente distributivo, es decir, que intenta poner por obra su responsabilidad de rol de manera virtuosa, para atender las expectativas sociales sobre su desempeño, necesita emprender un proceso de institucionalización de la ciudadanía empresarial, para que esta quede plasmada en los documentos estratégicos de la empresa, a saber, su Misión, Visión, Valores y Código de conducta, y las prácticas ciudadanas se conviertan en parte de la cultura organizacional. La dinámica de la institucionalización incluye también la formalización de todos aquellos procesos de las áreas funcionales del negocio, para darle estabilidad y profesionalismo a toda la marcha de la empresa.

La institucionalización de la responsabilidad ciudadana no estaría completa si no alcanza también a las estructuras de toma de decisión de la empresa, para dotarlas de un perfil de republicanismo cívico. Además, el compromiso cívico debe ser explícito, para que sea evidente que la empresa comprende cuál es su identidad ciudadana y el sentido de su actividad como proveedora de bienes y servicios que contribuye a la consecución del bien común. Esa institucionalización, además, debe adoptar la visión “política” de los stakeholders, para que las operaciones de la empresa estén guiadas por el afán de atender los reclamos legítimos de sus trabajadores, proveedores, consumidores y clientes, y los demás grupos de interés. La empresa debe contar con mecanismos para conocer esos reclamos, considerarlos en su toma cotidiana de decisiones, y también debe saber qué procedimientos utilizará para rendir cuentas a los stakeholders. En la actualidad contamos con un consenso bastante amplio sobre cuáles son algunas de las

prácticas que atienden los legítimos intereses y reclamos de los grupos de interés. Es importante que tales prácticas, incluidas las que se refieren a la promoción de la integridad medioambiental, se institucionalicen, para mostrar la realidad de la responsabilidad ciudadana de las pequeñas o medianas empresas.

Respecto a las actividades relacionadas con el compromiso político, hemos de decir que la legitimidad de la participación de las pymes en los procesos de cabildeo, dependerá de la empresa se incorpore a esos procesos de manera abierta y transparente, con la finalidad de promover el bien colectivo por encima del bien propio, o del bien de la propia industria. Por esta razón, deben comprometerse con el diseño de reglas que sean de interés público y otorguen estabilidad y paz a la sociedad. Por esta razón señalábamos como un terreno legítimo para el cabildeo empresarial la promoción del establecimiento de condiciones adecuadas para la operación de las empresas, buscando un marco legal y fiscal más propicio, porque el vigente está lleno de trabas institucionales para las pymes.

También es legítimo que las pequeñas y medianas empresas participen en la configuración de la esfera pública, generando espacios o arenas públicas para la deliberación, o proponiendo para su discusión los grandes temas de interés general, como el respeto de los derechos humanos, el aumento de los salarios mínimos o el combate a la corrupción. También podrían proponer aquellos temas que se vinculen con el corazón de sus operaciones diarias, es decir, todos aquellos temas que pudieran referirse a los impactos primarios y secundarios de su actividad, o cualquier otro tema que el equipo directivo y el propietario-administrador consideren conveniente, porque empata con la Misión, Visión y Valores de la empresa, o con su Código de Conducta, es decir, con sus documentos fundamentales y estratégicos. Sin embargo, en todos los casos, la participación de las pymes en los procesos de formación de la esfera pública debe ceñirse a los requerimientos de la democracia deliberativa: el proceso debe ser un

verdadero intercambio de argumentos, sin que se presente ningún tipo de imposición o autoritarismo.

Respecto del último aspecto del compromiso político, que se refiere a la adopción de estándares de rendición de cuentas, la legitimidad de la actividad empresarial dependerá de que los estándares adecuados sean implementados en la empresa por las razones adecuadas, es decir, a partir de criterios de tipo normativo, para evitar que su implementación sea superficial, meramente mimética o se pierdan de vista los elementos esenciales por atender exclusivamente los indicadores cuantitativos. Las pymes deben además participar en la determinación dichos estándares, porque no solo es un derecho y una prerrogativa suya, sino también porque de otra manera los estándares podrían convertirse en barreras proteccionistas o en parámetros que pueden generar marginación de algunas industrias, o algunas empresas en ciertas áreas geográficas, con tal de proteger los derechos de las grandes empresas. También vimos que es vital para las empresas participar en los procesos que llevan al consenso sobre los estándares vigentes en una determinada industria. No hacerlo, como consideramos en el caso de los criterios para la crianza de aves en régimen de libre pastoreo, puede ser ocasión de que les sean impuestos a las pymes parámetros injustos de operación, o que les impiden la competitividad.

La promoción sectorial de la ciudadanía empresarial en el tejido pyme es competencia de muchos actores: los gobiernos, las organizaciones empresariales y las cámaras, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones educativas y también las grandes empresas. Cada uno de estos agentes debe cumplir con lo que le toca, con la finalidad de favorecer que las pequeñas y medianas empresas puedan convertirse en ciudadanas empresariales, considerando que es una tarea que las pymes no pueden emprender en solitario, sino que para enfrentarla necesitan el apoyo de esas instituciones, con asesoría, herramientas específicas, acompañamiento, etcétera. En esta promoción de la

ciudadanía empresarial, un camino prometedor puede ser la conformación de alianzas-público privadas, que reúnan a todos los actores antes mencionados.

El proceso que hemos propuesto para la adopción de la ciudadanía empresarial por parte de las pequeñas y medianas empresas, ha sido pensado para pymes en operación y formulado en términos sencillos, adaptado a las peculiaridades de ese sector empresarial. Se trata de un proceso de mejora continua en seis pasos: prepare el proceso, elabore un diagnóstico, establezca sus prioridades, defina su plan de acción, ejecute lo planeado y evalúe y comunice los resultados. En nuestra opinión, los dos momentos decisivos, que convierten a este proceso en un camino hacia la ciudadanía empresarial, son los pasos 1 y 3, porque en ellos hay que establecer los elementos normativos esenciales vinculados con ella.

La preparación del proceso inicia con la decisión, por parte del propietario-administrador y su equipo directivo, de emprender la transformación de la empresa para que llegue a ser una pyme ciudadana. Después viene la comunicación al resto de la empresa de la decisión tomada, con la finalidad de contar desde el principio con la participación de todos. Luego hay que conformar el equipo que se hará cargo de dirigir el proceso, porque la implementación de la ciudadanía empresarial no es tarea de una sola persona, ni de asesores externos. Esto último no obsta para que se incorpore al equipo alguna persona que forme parte de la asociación externa que apoya a la pyme en este proceso.

El segundo momento de la preparación del proceso será la definición de los documentos fundamentales de la empresa, con sus referentes éticos. Los documentos fundamentales pueden ser la Misión, la Visión, los Valores, los Códigos de Conducta, y los demás documentos en los que la empresa manifieste su compromiso con sus grupos de interés (compromisos respecto a los clientes, protocolos para el trato con proveedores, etcétera). También será momento de que la empresa cobre conciencia de

la necesidad de los canales de comunicación con los grupos de interés, así como de la implementación de las estructuras necesarias para volver realidad la ciudadanía empresarial en la operación diaria de la empresa. Este momento del proceso es importante porque con él arranca también la institucionalización de la ciudadanía empresarial en la pyme. Los documentos fundamentales deben ser la ocasión de que la empresa asuma sus compromisos como ciudadana empresarial, y tanto los aspectos de responsabilidad ciudadana como de compromiso político deben quedar plasmados en ellos, así como la determinación de la empresa de vivir el republicanismo y comportarse de acuerdo con las exigencias de la democracia deliberativa. El contenido ético de los documentos fundamentales puede tener tres fuentes: los 10 Principios del Pacto Mundial, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y los *Principios Rectores para las empresas y los derechos humanos*.

El tercer momento de la preparación del proceso es la identificación de los grupos de interés desde un enfoque de derechos humanos. Esta tarea es altamente relevante porque otorga un sentido ético al proceso de la adopción de la ciudadanía empresarial, más allá de las consideraciones estratégicas, o de las exigencias meramente legales, permitiéndole a la empresa asumir las expectativas sociales sobre sus actividades, desde una perspectiva de justicia. La empresa deberá reconocer quiénes son sus grupos de interés, y para cada uno de ellos determinar los derechos que está obligada a proteger, respetar y contribuir a su realización, así como las conductas y prácticas empresariales que deben ponerse en práctica para cumplir esa finalidad.

El segundo paso en el proceso de adopción de la ciudadanía empresarial es la elaboración del diagnóstico que permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa. El diagnóstico tiene que darse en tres frentes: el conocimiento de la percepción que tienen los grupos de interés sobre el desempeño de la empresa; el diagnóstico cuantitativo, usando indicadores que permitan la valoración objetiva de las prácticas concretas; y la determinación de qué aspectos de la operación del negocio

requieren ser formalizados, para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. En este paso es importante involucrar activamente a los grupos de interés, en cumplimiento de las exigencias de la democracia deliberativa.

El tercer paso es la determinación de los asuntos que la empresa abordará de manera prioritaria. Para establecer las prioridades, en consonancia con lo que hemos venido diciendo acerca de la necesidad de contar con referentes éticos sólidos como marco de la adopción de la ciudadanía empresarial, el equipo que dirige el proceso debe usar un esquema basado en esos requerimientos, dejando de lado otros mecanismos, como el propuesto por Mitchell et al. (1997), que más bien pongan el énfasis en parámetros de tipo estratégico. El esquema de priorización que sugerimos sea usado en este paso del proceso, pone en relación los objetivos internos de la organización, así como sus acuerdos con los agentes sociales, con tres niveles de referentes éticos: el cumplimiento del marco normativo, la promoción de los derechos fundamentales y la atención a las expectativas sociales (cfr. de la Cruz y Sasía, 2013, p. 50).

Una vez que han sido determinadas las prioridades, el cuarto paso del proceso será determinar cómo se implementarán las acciones que permitirán resolver los problemas detectados, es decir, definir el plan de acción. En esta planeación no debe olvidarse la contribución de los grupos de interés, quienes pueden convertirse en aliados estratégicos para la implementación del plan establecido. Tampoco hay que dejar de lado la colaboración de las instituciones que acompañan a la pyme en el proceso, para que esta se beneficie de todos los mecanismos de apoyo que ellas ofrecen.

Una vez considerado lo anterior, habrá que avanzar al quinto momento del proceso, que será poner en marcha el plan que se acordó. En este momento la empresa deberá movilizar todos sus recursos para hacer realidad el plan previsto, venciendo los obstáculos que van apareciendo, apoyándose también en sus aliados estratégicos. La puesta en marcha del plan de acción es un momento importante con miras a la

institucionalización de la ciudadanía empresarial, puesto que es la ocasión propicia para ir estableciendo en la empresa las políticas, los mecanismos y procedimientos que permitan incorporar esas acción a la acción cotidiana de la pyme, para que vayan arraigando en la cultura de la organización.

El sexto paso será la evaluación y comunicación de los resultados, que ha de realizarse al final del plazo establecido para llevar a cabo el plan de acción. La evaluación deberá mostrar el avance logrado, pero también permitirá a la empresa detectar lo que falta por conseguir. La evaluación deberá cubrir los tres aspectos que se revisaron en el diagnóstico: percepción de los grupos de interés, indicadores objetivos de desempeño y formalización las operaciones de la pyme, en las distintas áreas funcionales del negocio. La evaluación debe venir acompañada de un proceso de comunicación de los resultados a todos los grupos de interés. De esta forma, lo que comenzó como un ejercicio comunicativo será culminado con una actividad dialógica. La comunicación con los grupos de interés contribuye a la legitimación de la empresa, mientras que su omisión puede provocar una seria pérdida de capital social para la pyme.

Tras la evaluación y la comunicación de los resultados, el proceso debe reiniciarse, ya que la implementación de la ciudadanía empresarial debe ser afrontada como un proceso de mejora continua, pues difícilmente las empresas podrán enfrentar adecuadamente, o conseguir la institucionalización de todos los aspectos implicados en su responsabilidad ciudadana y su compromiso político, en un solo recorrido del proceso. Nuestra intención en este apartado ha sido presentar el ideal de la pyme ciudadana, pero también ofrecer un camino que permita a las pequeñas y medianas empresas adoptar la ciudadanía empresarial. Esperamos haber cumplido nuestro objetivo y que estas consideraciones sirvan de impulso, y guía práctica, para que muchas pymes emprendan el camino para transformarse en buenas ciudadanas empresariales. Su propia legitimidad y el bien de la sociedad lo requieren.

Conclusiones

La vigencia de la ciudadanía empresarial hoy

1. La tarea de pensar la relación entre la empresa y la sociedad necesita una renovación constante, pues solo de esa forma se podrá entender cada vez mejor qué rol deben desempeñar las empresas y cuáles son los referentes normativos que deben guiar su conducta, de acuerdo con las condiciones que sirvan de marco a sus operaciones, atendiendo los reclamos legítimos de la sociedad. El caso de la ciudadanía empresarial ilustra lo que acabamos de decir, pues este término no designa solamente un conjunto de prácticas que las empresas deban implementar, sino sobre todo una comprensión particular del rol de la empresa en un mundo globalizado.

2. La ciudadanía empresarial sigue siendo actual, en la medida en que las condiciones que propiciaron su resurgimiento a mediados de los años noventa del siglo pasado siguen presentes. En efecto, las empresas a nivel global siguen gozando de una amplia libertad de actuación, y seguimos viviendo un contexto en que no son controladas o fiscalizadas adecuadamente por los Estados nacionales, por la debilidad institucional de estos o porque quieren otorgar mejores condiciones para que las empresas se mantengan en sus territorios. También sigue vigente la difuminación de fronteras entre el Estado y las empresas, de modo que estas últimas siguen realizando actividades que hace algunas décadas eran consideradas como exclusivas de los Estados, participando así en los procesos que han sido llamados de la nueva gobernanza.

3. La actividad empresarial que se ejerce en el marco de la globalización, con una mayor libertad para que las empresas desempeñen sus operaciones, así como su intervención en procesos de gobernanza, exige de las empresas obtener la legitimación moral de la sociedad, tanto respecto de sus operaciones ordinarias como de su participación política, porque tal legitimación no puede darse por supuesta, dado que los otros fundamentos en los que descansaba la legitimidad de la empresa, de naturaleza cognitiva y pragmática, también se han visto afectados por la globalización. La adopción de la ciudadanía empresarial está vinculada con esa legitimidad moral que requieren las empresas.

Nuestra propuesta sobre el concepto de ciudadanía empresarial

4. La responsabilidad es un horizonte ineludible para comprender adecuadamente el papel de la empresa en la sociedad. La responsabilidad puede ser atribuida con toda propiedad a las empresas porque estas son agentes morales capaces de saber lo que hacen y hacer lo que quieren. Tal capacidad depende de las estructuras, políticas y procedimientos para la toma de decisiones, ya que esos elementos institucionales las dotan de autonomía y de la capacidad de una acción consciente propia de ellas, que no se reduce a las actividades de sus miembros. La sociedad tiene derecho a exigir que las empresas adopten esas estructuras y los miembros que las constituyen deben establecerlas de una manera explícita, para garantizar que las empresas se responsabilicen de lo que eligen. La realidad de la responsabilidad de las empresas depende de su institucionalización. La condición de agentes responsables de las empresas legitima que podamos pedirles que asuman su responsabilidad causal, su responsabilidad de rol, que rindan cuentas a la sociedad y que ejerciten su

responsabilidad ante la sociedad de una manera virtuosa, en forma proactiva y con visión prospectiva.

5. Puesto que las empresas son agentes morales, capaces de una actuación intencional, además de que podemos atribuirles con toda propiedad la responsabilidad, también pueden ser consideradas ciudadanas en sentido estricto. Esto se debe a que encarnan los distintos elementos de la ciudadanía: por su condición de personas morales poseen un estatus jurídico, un reconocimiento estatal, que les otorga derechos y obligaciones; son capaces de participación política y encarnan el rasgo de la pertenencia a la comunidad, lo cual puede darse a través de sus prácticas de buena vecindad, sus contribuciones filantrópicas y asistenciales, y sus actividades de inversión social. Las tareas de participación política de las empresas requieren obtener la legitimidad social, pues estas las desempeñan sin un mandato recibido democráticamente.

6. Es posible integrar las reflexiones sobre la responsabilidad y la ciudadanía en una sola noción que abarque la riqueza de ambos conceptos. Nuestra propuesta considera que la ciudadanía empresarial tiene dos dimensiones: la responsabilidad ciudadana y el compromiso político. La primera dimensión reconoce el carácter político de la actividad empresarial por su contribución al bien público, y abarca las obligaciones que tienen las empresas por ser agentes distributivos. Esta dimensión abarca también el compromiso básico de cumplir la ley, que es también un contenido ineludible de la responsabilidad ciudadana, e incluye todas las actividades vinculadas con la pertenencia de las empresas a las comunidades. La segunda dimensión de la ciudadanía empresarial, el compromiso político, se refiere a la participación de las empresas en los procesos de la nueva gobernanza.

7. La práctica de la ciudadanía empresarial, en sus dos dimensiones, exige que se cumplan ciertas condiciones para que la actividad empresarial obtenga la legitimidad moral. En primer lugar, la empresa debe cumplir con su responsabilidad ciudadana con

un sentido republicano, es decir, supeditando su propio interés al bien común de la comunidad, es decir, poniendo este en primer término y como meta de su actuar. En cuanto al compromiso político, la legitimidad empresarial depende de que la participación en los procesos políticos esté dirigida a determinar las reglas que favorezcan la organización pacífica de la sociedad y no aquellos marcos normativos que puedan servir para que la empresa se beneficie de manera injusta. Además, tanto su participación en los procesos mencionados como su intervención en la formación de los discursos públicos debe atenerse a las normas de la democracia deliberativa, según la cual los participantes deben ser capaces de un verdadero intercambio de argumentos, para la construcción de consensos públicos, y no recurrir ni a la manipulación, la imposición, la coacción o el engaño de los demás participantes.

El ideal de ciudadanía empresarial para pymes

8. El tejido pyme reviste una importancia difícil de exagerar en la vida de las naciones, para su economía y el desarrollo social. La capacidad que tiene el sector de las pequeñas y medianas empresas para generar consecuencias sociales y medioambientales, afectando o favoreciendo la vida de muchos millones de personas, nos obliga a incluirlo en nuestras reflexiones sobre la ciudadanía empresarial. Paradójicamente, esta necesidad ha sido ignorada por casi todos los estudiosos de la ciudadanía empresarial, quienes pensaban que esta solo podía ser encarnada por las grandes empresas, o debía ser pensada solamente para quienes se desempeñaran en un entorno global. Sin embargo, la ciudadanía empresarial también es un ideal de legitimidad moral que puede proponerse a las pequeñas y medianas empresas, porque también a nivel local se experimentan las consecuencias de la globalización y esta influye en las condiciones en que las empresas ejercen su actividad diaria, además de que también ellas se involucran en las actividades políticas de la nueva gobernanza. También para ellas la legitimidad moral de su

desempeño ciudadano dependerá de la puesta en práctica del ideal republicano y el seguimiento de las exigencias de la democracia deliberativa.

9. La limitación del impacto individual de las pymes en el terreno político vuelve necesaria su incorporación a cámaras, asociaciones industriales, gremiales o empresariales, o su adscripción a iniciativas multistakeholder, para poder encauzar su participación política y la de sus propietarios-administradores, o de otros empleados designados por estos últimos para esa función. Por otra parte, las relaciones especiales que se establecen entre las pymes y sus grupos de interés son una oportunidad para que las empresas establezcan con ellos alianzas estratégicas, ya sea para adquirir una mayor capacidad para la participación en la actividad política o para emprender iniciativas conjuntas, relacionadas con la adopción de la ciudadanía empresarial.

10. La promoción sectorial de la ciudadanía empresarial en el tejido pyme es competencia de muchos actores: los gobiernos, las organizaciones empresariales y las cámaras, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones educativas y también las grandes empresas. Cada uno de ellos debe cumplir con lo que le toca, con la finalidad de favorecer que las pequeñas y medianas empresas puedan convertirse en ciudadanas empresariales, considerando que es una tarea que las pymes no pueden emprender en solitario, sino que para enfrentarla necesitan apoyo, con asesoría, herramientas específicas, acompañamiento, etcétera. En esta promoción de la ciudadanía empresarial, un camino prometedor puede ser la conformación de alianzas-público privadas, que reúnan a todos los actores antes mencionados.

11. El proceso de adopción de la ciudadanía empresarial, en una empresa pequeña o mediana, debe conducir a que esta sea institucionalizada progresivamente en la pyme. Lo anterior significa que debe arraigar en las estructuras, políticas, procesos y procedimientos de la operación diaria de la empresa, para que se manifieste en la manera en que la empresa produce y oferta sus bienes y servicios, así como en trato con

todos sus grupos de interés. Para que el ideal republicano y las exigencias de la democracia deliberativa se cumplan en la marcha interna de la pyme, deben establecerse los mecanismos para involucrar a los empleados en la toma de decisión de la empresa, y también para que se conozcan las expectativas de los grupos de interés, de modo que puedan ser tomadas en cuenta en esas decisiones. Además, la participación activa de los grupos de interés debe garantizarse en todos los momentos del proceso.

12. El proceso de adopción de la ciudadanía empresarial por parte de una pyme debe servir de ocasión para que la empresa formalice aquellos aspectos de su operación que así lo requieran, en las distintas áreas funcionales del negocio, de manera que se pueda garantizar su sostenibilidad a largo plazo, pues solo así podrá la empresa cumplir adecuadamente sus responsabilidades como agente distributivo y estará en condiciones de ejercer su participación en los procesos políticos.

13. La adopción de la ciudadanía empresarial en las pymes debe ser abordada como un proceso de mejora continua. Sin embargo, para que el proceso esté dirigido verdaderamente a convertir a la empresa en una buena ciudadana empresarial necesita que los referentes éticos estén presentes en algunos momentos clave. En nuestra propuesta estos momentos clave son la preparación para emprender el proceso y la priorización de las acciones a realizar. En el momento de la preparación, la empresa debe determinar sus documentos fundamentales –Misión, Visión, Valores, protocolos y compromisos para el trato con los grupos de interés-, con un claro contenido ético y con la expresión explícita del compromiso ciudadano. En ese momento también debe identificar a sus grupos de interés, pero desde una perspectiva de derechos humanos, para que la relación con ellos esté fundamentada en consideraciones de justicia. Por su parte, el proceso de priorización de las acciones debe llevarse a cabo también a partir de consideraciones normativas, poniendo en relación los objetivos internos de la organización y sus acuerdos con otros agentes sociales con tres referentes éticos: el

cumplimiento del marco normativo, la promoción de los derechos fundamentales de sus grupos de interés y las expectativas sociales.

14. Las particularidades de las pequeñas y medianas empresas nos llevan a considerar que deben abordar la tarea de adoptar la ciudadanía empresarial planteándose metas alcanzables, con la idea de lograr una mejora paulatina, emprendiendo el proceso de nuestra propuesta en varias ocasiones. Si las grandes empresas pasan por procesos de muchos años para implementar la ciudadanía empresarial, no deberíamos esperar algo distinto de las pymes, sino más bien habrá que pensar que en su caso el proceso puede ser todavía más lento.

Referencias

- Alanís Sierra, R. G. (2007). *Derecho de la Empresa I*. México: McGraw-Hill.
- Altman, B. W. y Vidaver-Cohen, D. (2000). A Framework for Understanding Corporate Citizenship: Introduction to the Special Edition of *Business and Society Review* "Corporate Citizenship and the New Millennium". *Business and Society Review*, 105(1), 1-7.
- Andriof, J. y McIntosh, M. (2001). Introduction. En J. Andriof y M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (pp. 13-24). Sheffield: Greenleaf.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3ª. edición). México: McGraw-Hill
- Aramayo, R. (1999). Los confines éticos de la responsabilidad. En M. Cruz y R. Aramayo (Eds.), *El reparto de la acción. Ensayo en torno a la responsabilidad* (pp. 27-45). Madrid: Trotta.
- Arend, R. J. (2014). Social and Environmental Performance at SMEs: Considering Motivations, Capabilities, and Instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 541-561.
- Arrieta, B. y de la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Baumann-Pauly, D. y Scherer, A. G. (2013). The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and its Application at UN Global Compact Participants. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 1-17.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705.
- Beck, U. (2008). *La sociedad del riesgo mundial. En busca de la seguridad perdida*. Barcelona: Paidós.
- Beckmann, M. (2011). The Social Case as a Business Case: Making Sense of Social Entrepreneurship from an Ordonomic Perspective. En I. Pies y P. Koslowski (Eds.), *Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations* (pp. 91-115). Dordrecht: Springer.
- Bendell, J. (2004). *Barricades and Boardrooms. A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement* (Technology, Business and Society Programme Paper Number 13). Ginebra: United Nations Research Institute for Social Development. Recuperado de:
<http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/504AF359BB33967FC1256EA9003CE20A?OpenDocument>
- Bendell, J., Miller, A. y Wortmann, K. (2011). Public Policies for Scaling Corporate Responsibility Standards. Expanding Collaborative Governance for Sustainable Development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(2), 263-293.
- Berrios, M. (2015). *Diagnóstico del entorno de negocios de Jalisco, México 2015*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

- Birch, D. (2001). Corporate Citizenship. Rethinking Business Beyond Corporate Social Responsibility. En J. Andriof y M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (pp. 53-65). Sheffield: Greenleaf.
- Blowfield, M. y Murray, A. (2011). *Corporate Responsibility*. Oxford: University Press.
- Bovens, M. (1998). *The Quest for Responsibility. Accountability and Citizenship in Complex Organizations*. Cambridge: University Press.
- Broad, R. y Cavanagh, J. (1999). The Corporate Accountability Movement: Lessons and Opportunities. *The Fletcher Forum of World Affairs*, 23(2), 151-169.
- Camacho Gómez, M. y Pérez Berlanga, G. (2013). Restaurante Toks: estrategias de responsabilidad social. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 141-155.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, julio-agosto, 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100-101(1), 1-7.
- Carroll, A. B. y Buchholtz, A. K. (2009). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management* (7ª edición). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Coleman, J. S. (1982). *The Asymmetric Society*. Syracuse, N. Y.: University Press.

- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Autor.
- Correa, M. E. y Estévez Valencia, R. (2011). Gestión de las relaciones con las partes interesadas. En A. Vives y E. Peinado Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América. Manual de Gestión* (pp. 291-304). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Crane, A. y Matten, D. (2010). *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: University Press.
- Crane, A., Matten, D. y Moon, J. (2004). Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation and Democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 107-122.
- Crane, A., Matten, D. y Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. Cambridge: University Press.
- Crane, A., Matten, D. y Moon, J. (2008b). The Emergence of Corporate Citizenship: Historical Development and Alternative Perspectives. En A. G. Scherer y G. Palazzo (Eds.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship* (pp. 25-49). Cheltenham: Edward Elgar.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. y Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), pp. 130-153.
- Cruz, M. (1999). Introducción: Acerca de la necesidad de ser responsable. En M. Cruz y R. Aramayo (Eds.), *El reparto de la acción. Ensayo en torno a la responsabilidad* (pp. 11-23). Madrid: Trotta.
- Dahl, R. A. (1963). *Modern Political Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Dahl, R. A. (1972). A Prelude to Corporate Reform. *Business and Society Review*, 1(primavera)
- Danley, J. R. (2002). Corporate Moral Agency. En R.E., Frederick (Ed.), *A Companion to Business Ethics* (243-255). Malden, MA: Blackwell.
- Davenport, K. (2000). Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures to Assessing It. *Business and Society*, 39(2), 210-219.
- de Colle, S., Henriques, A. y Sarasvathy, S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, 25(2), pp. 177-191.
- de la Cruz, C. y Sasia, P. M. (2013). Procesos de Adecuación Ética en las Organizaciones. Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto: Bilbao Documento en fase de elaboración.
- Delanty, G. (2000). *Citizenship in a Global Age. Society, Culture, Politics*. Buckingham: Open University Press.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dove. (2016). Campaña de Dove por la Belleza Real. [Página web]. Recuperado de: <http://www.dove.com.es/es/Nuestra-mision/Nuestra-vision/Campana-de-Dove-por-la-Belleza-Real.aspx>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Epstein, E. (1973). Dimensions of Corporate Power, Pt. 1. *California Management Review*, 16(2), 9-23.

- Epstein, E. (1974). Dimensions of Corporate Power, Pt. 2. *California Management Review*, 16(4), 32-47.
- Erman, E. (2012). In Search of Democratic Agency in Deliberative Governance. *European Journal of International Relations*, 19(1), 847-868.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the Fallacy of Formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-378.
- Feinberg, J. (1968). Collective Responsibility. *Journal of Philosophy*, 65(21), 674-688.
- Fischer, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K. y Davis, G. (2009). Applying Asset-Based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-Win for Stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66-82.
- Fleming, P. y Jones, M.T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility. Crisis and Critique*. Londres: Sage.
- Fombrum, C. J., Gardberg, N. A. y Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fondo Multilateral de Inversiones. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fraser, N. y Gordon, L. (1992). Contrato *versus* caridad: una reconsideración de la relación entre ciudadanía civil y ciudadanía social. *Isegoría*, 6, 65-82.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. y de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: University Press.
- French, P. (1979). The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), pp. 207-215.
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 124, 126.
- Gaffney, E. y Newell, P. (2011). Corporate Citizenship: Political and Theoretical Considerations. En C. Crouch y C. Maclean (Eds.), *The Responsible Corporation in a Global Economy* (pp. 225-249). Oxford: University Press.
- Gilbert, D. U., Rasche, A. y Waddock, S. (2011). Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 23-44.
- Global CSR y BBI International. (2012). *My Business and Human Rights: A Guide to Human Rights for Small and Medium-Sized Enterprises*. Bruselas: Comisión Europea.
- Gobierno de la República de Panamá. (28 de abril de 2014). *Solicitud de opinión consultiva del Gobierno de la República de Panamá a la Corte Interamericana de Derechos humanos*. Recuperado de:
http://www.corteidh.or.cr/solicitudoc/solicitud_14_11_14_esp.pdf
- Goodpaster, K. E. (1983). The Concept of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2(1), 1-22.
- Goodpaster, K. E. y Matthews, J. B. (enero, febrero 1982). Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*, 132-141.

- Googins, B. K. y Rochlin, S. A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rethoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), 127-144.
- Grayson, D. y Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity! 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield: Greenleaf.
- Gutiérrez, R. y González, L. (2011). Normas internacionales y políticas públicas. En A. Vives y E. Peinado Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América. Manual de Gestión* (pp. 125-142). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Habisch, A. (2011). Politicization of Companies? Empirical Evidence on Corporate Citizenship Activities in Europe. En I. Pies y P. Koslowski (Eds.), *Corporate Citizenship and New Governance* (pp. 19-37). Dordrecht: Springer.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. y Schmidpeter, R. (Eds.). (2005). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Heidelberg: Springer.
- Habisch, A., Meister, H. P. y Schmidpeter, R. (Eds.). (2001). *Corporate Citizenship as Investing in Social Capital*. Berlín: Logos.
- Heald, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community. 1900-1960*. New Brunswick: Transaction Books.
- Henriques, A. (2016). CSR, Social Accounting and Stakeholder Dialogue. En M. Hopkins (Ed.), *CSR and Sustainability. From the Margins to the Mainstream. A Textbook* (pp. 130-164). Sheffield: Greenleaf.

- Humane Society International. (5 de diciembre de 2015). Grupo Bimbo anuncia eliminación del huevo de gallinas confinadas en jaulas de su cadena de suministro [Boletín de prensa]. Recuperado de:
http://www.hsi.org/spanish/news/press_releases/2015/12/grupo-bimbo-huevo-libre-jaulas-120315.html
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Censos Económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. México: Autor.
- International Organization for Standardization. (2010). *Norma Internacional ISO 26000*. Ginebra: Autor.
- Isin, E. F. y Turner, B. S. (2002). Citizenship Studies: An Introduction. En E. F. Isin, y B. S. Turner, B. (Eds.), *Handbook of Citizenship Studies* (pp. 1-10). Londres: Sage.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P. y Jeppesen, S. (2015). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 1-12. Publicación anticipada en línea.
doi:10.1177/0007650315571258
- Janoski, T. y Gran, B. (2002). Political Citizenship: Foundations of Rights. En E. F. Isin, y B. S. Turner, B. (Eds.), *Handbook of Citizenship Studies* (pp. 13-51). Londres: Sage.
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

- Jenkins, H. (2009). A 'Business Opportunity' Model of Corporate Social Responsibility for Small-and-Medium-Sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- Jeppesen, S. y Morsing, M. (2014). Political CSR in an SME Perspective: African Perspectives in a European Framework. Ponencia presentada en el 2º. Congreso Bienal de la African Academy of Management (Gaborone, Bostwana, 2013). Recuperado de: <http://research.cbs.dk/en/publications/political-csr-in-an-sme-perspective%28e7ccbc2a-52cb-4682-81e9-0f3fcde60cf7%29.html>
- Kaler, J. (2002). Responsibility, Accountability and Governance. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 327-334.
- Iatridis, K., Kuznetsov, A. y Whyman, P. B. (2016). SMEs and Certified Management Standards: The Effects of Motives and Timing on Implementation and Commitment. *Business Ethics Quarterly*, 26(1), 67-94.
- Kymlicka, W. y Norman, W. (1994). Return of the Citizen: A Survey of Recent Work on Citizenship Theory. *Ethics*, 104(1), 352-381.
- Ladd, J. (1970). Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations. *The Monist*, 54(4), 488-516.
- List, C. y Pettit, P. (2011). *Group Agency. The Possibility, Design, and Status of Corporate Agents*. Oxford: University Press.
- Luna Ramos, M. (6 de mayo de 2014). Las personas morales ¿tienen derechos humanos? *El Universal*. Recuperado de: <http://m.eluniversal.com.mx/notas/articulistas/2014/05/70112.html>

- Marsden, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability. *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
- Marsden, C. y Andriof, J. (1998). Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352. doi: 10.1080/1362109808420686.
- Matten, D. y Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.
- Meese, A. J. y Oman, N. B. (20 de mayo de 2014). Hobby Lobby, Corporate Law, and the Theory of the Firm. *Harvard Law Review Forum*. Recuperado de: <http://harvardlawreview.org/2014/05/hobby-lobby-corporate-law-and-the-theory-of-the-firm/>
- Mirvis, P. H. (2000). Transformation at Shell: Commerce and Citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 63-84.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886
- Moon, J., Crane, A. y Matten, D. (2005). Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453.

- Moore, G. (1999). Corporate Moral Agency: Review and Implications. *Journal of Business Ethics*, 21, 329-343.
- Moratis, L. (2014). ISO 26000. Three CSR Messages for Management Education. *Journal of Corporate Citizenship*, 53, 77-90.
- Morsing, M. y Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs Matter for the CSR Agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1-6.
- Murillo, D. y Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240.
- Néron, P-Y. (2010). Business and the Polis: What Does it Mean to See Corporations as Political Actors? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 333-352.
- Néron, P-Y. y Norman, W. (2008a). Citizenship, Inc. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.
- Norman, W. y Kymlicka, W. (2003). Citizenship. En R.G. Frey y C.H. Wellman (Eds.), *A Companion to Applied Ethics* (210-223). Malden: Blackwell.
- Olvera, A. J. (2008). *Ciudadanía y democracia*. México: Instituto Federal Electoral.
- Painter-Morland, M. (2008). Accountability. En R. W. Kolb (Ed.), *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (Vol. 1, pp. 4-8). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Painter-Morland, M. y Spence, L. J. (2009). Introduction: Business Ethics in Small and Medium Enterprises. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 1-6.
- Palazzo, G., y Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88.

- Palazzo, G., y Scherer, A. G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88.
- Pava, M. L. (2008). Corporate Accountability. En R. W. Kolb (Ed.), *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (Vol. 1, pp. 451-455). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pettit, P. (2007). Responsibility Incorporated. *Ethics*, 117(January), 171-201.
- Pies, I. (2011). Introduction: Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations. En I. Pies y P. Koslowski (Eds.), *Corporate Citizenship and New Governance. The Political Role of Corporations* (pp. 1-6). Dordrecht: Springer.
- Pies, I., Beckmann, M. y Hielscher, S. (2010). Value Creation, Management Competencies, and Global Corporate Citizenship – An Ordonomic Approach to Business Ethics in the Age of Globalization. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 265–278.
- Pies, I., Beckmann, M. y Hielscher, S. (2014). The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison With the Aristotelian Idea of Individual Citizenship. *Business & Society*, 52(2), 226-259.
- Pies, I., Hielscher, S., y Beckmann, M. (2009). Moral Commitments and the Societal Role of Business: An Ordonomic Approach to Corporate Citizenship. *Business Ethics Quarterly*, 19(3), 375–401.
- Port, J. E. (2000). Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a Dot.com World. *Business and Society Review*, 105(1), 27-46.

- Porter, M. E y Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12) (diciembre), pp. 56-68.
- Porter, M. E y Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12) (diciembre), pp. 78-92.
- Porter, M. E y Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2) (enero-febrero), pp. 62-77.
- Porter, M. E. y Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* (diciembre), 78-92.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. *Harvard Business Review*, 77(6) (noviembre-diciembre), pp. 121-131.
- Post, J. E. y Berman, S. L. (2001). Global Corporate Citizenship in a Dot.Com World. En J. Andriof y M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (pp. 66-82). Sheffield: Greenleaf.
- Ramasastry, A. (2015). Corporate Social Responsibility Versus Business and Human Rights: Bridging the Gap Between Responsibility and Accountability. *Journal of Human Rights*, 14(2), 237-259.
- Rangel Charles, J. A. y Sanromán Aranda, R. (2007). *Derecho de los negocios. Tópicos de derecho privado*. México: Cengage Learning.
- ResponSable. (2014). *Informe 2014. La respoonsabilidad social en México desde un enfoque sectorial*. México: Autor.

- Roldán, C. (1999). Razones y propósitos: el efecto *boomerang* de las acciones individuales. En M. Cruz y R. Aramayo (Eds.), *El reparto de la acción. Ensayo en torno a la responsabilidad* (pp. 47-60). Madrid: Trotta.
- Rubio Carracedo, J. (2007). *Teoría crítica de la ciudadanía democrática*. Trotta: Madrid.
- Ruggie, J. (2007). *Business and Human Rights: Mapping International Standards of Responsibility and Accountability for Corporate Acts. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and other Business Enterprises* (A/HRC/4/035). Nueva York: United Nations. Recuperado de: <http://business-humanrights.org/sites/default/files/media/bhr/files/SRSG-report-Human-Rights-Council-19-Feb-2007.pdf>
- Ruggie, J. (2008). *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie* (A/HRC/8/5). Nueva York: United Nations. Recuperado de: <http://www.reports-and-materials.org/sites/default/files/reports-and-materials/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf>
- Ruggie, J. (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”. Reporte del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas* (A/HRC/17/31). Nueva York: United Nations. Recuperado de: www2.obchr.org/SPdocs/Business/A-HRC-17-31_sp.doc
- Ruggie, J. G. (2013). *Just Business. Multinational Corporations and Human Rights*. Nueva York: W. W. Norton & Company.

- Russo, A. y Perrini, F. (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207-221.
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Nueva York: Columbia University Press.
- Sasia, P. M. y de la Cruz, C. (2008). *Banca ética y ciudadanía*. Madrid: Trotta.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2008). Introduction: Corporate Citizenship in a Globalized World. En A. G. Scherer y G. Palazzo (Eds.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship* (pp. 1-21). Gheltenham: Edward Elgar.
- Scherer, A. G. y Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: a Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. y Baumann, D. (2006). Global Rules and Private Actors: Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505–532.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. y Matten, D. (2014). The Business Firm as a Political Actor: A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business & Society*, 53(2), 143-156.
- Scherer, A. G., y Palazzo G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120.

- Schmitter, P. C. (1996). Las organizaciones como ciudadanos (secundarios). En J. Rubio Carracedo y J. M. Rosales, *La democracia de los ciudadanos*, Suplemento I de *Contrastes* (283-306).
- Schwab, K. (2008). Global Corporate Citizenship. Working with Governments and Civil Society. *Foreign Affairs*, 87(1), 107-118.
- Sison, A. J. G. (2010). From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 235-246.
- Smiley, M. (2011). Collective Responsibility. En E.N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Ed. de otoño). Recuperado de: <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/collective-responsibility>
- Soundararajan, V. y Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility. En M. Hopkins (Ed.), *CSR and Sustainability. From the Margins to the Mainstream. A Textbook* (pp. 165-183). Sheffield: Greenleaf.
- Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility. Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55.
- Svedberg Helgesson, K. y Mörth, U. (2013). Introduction: Corporate Citizenship and the Political Role of the Corporation. En K. Svedberg Helgesson y U. Mörth, U. (Eds.), *The Political Role of Corporate Citizens* (pp. 1-17). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Thorne, D. M. (2008b). Social Accountability (SA). En R. W. Kolb (Ed.), *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (Vol. 4, pp. 1941-1942). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Tilley, F. (2000). Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31-41.
- Trejo, L. (1 de junio de 2015). El Pacto Mundial: 10 años en México. *El Economista*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx>
- Unilever. (2016). The Unilever Sustainable Living Plan. Inclusive Business [Página Web]. Recuperado de: <https://www.unilever.com/sustainable-living/the-sustainable-living-plan/enhancing-livelihoods/inclusive-business/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2011). *World Investment Report 2011*. Ginebra: Autor. Recuperado de: http://unctad.org/en/docs/wir2011_embargoed_en.pdf
- Utting, P. (2002). Regulating Business Via Multistakeholder Initiatives: Preliminary Assessment. En R. Jenkins, P. Utting y R. Alva (Eds.), *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility*. Ginebra: The UN Non-Governmental Liaison Service. Recuperado de: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/35F2BD0379CB6647C1256CE6002B70AA/\\$file/uttngls.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/35F2BD0379CB6647C1256CE6002B70AA/$file/uttngls.pdf)
- Utting, P. (2005). Corporate Responsibility and the Movement of Business. *Development in Practice*, 15(3-4), 375-388.
- Utting, P. (2007). CSR and Equality. *Third World Quarterly*, 28(4), 697-712.
- Utting, P. (2008). The Struggle for Corporate Accountability. *Development and Change*, 39(6), 959-975.

- Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191-212.
- van Oosterhout (2008). Transcending the Confines of Economic and Political Organization? The Misguided Metaphor of Corporate Citizenship. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 35-42.
- van Oosterhout (2005). Corporate Citizenship: An Idea Whose Time Has Not Yet Come. *Academy of Management Review*, 30(4), 677-684.
- Velasquez, M. (2003). Debunking Corporate Moral Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 531-562.
- Velasquez, M. (1983). Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do. *Business and Professional Ethics Journal*, 2(3), 1-18.
- Vidaver-Cohen, D. y Altman, B. W. (2000). Corporate Citizenship in the New Millenium: Foundation for an Architecture of Excellence. *Business and Society Review*, 105(1), 145-168.
- Villalobos Grzybowicz, J. V. (28 de octubre de 2013). Pymes socialmente responsables. *El Economista*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx>
- Vincent, N.A. (2011). A Structured Taxonomy of Responsibility Concepts. En N.A. Vincent, I. van de Poel y J. van den Hoven (Eds.), *Moral Responsibility. Beyond Free Will and Determinism* (pp. 15-35). Nueva York: Springer.
- Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility. CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Chichester: Wiley.

- Visser, W. (2015). *Sustainable Frontiers*. Sheffield: Greenleaf.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(Spring), 39-50.
- Vives, A. (2011). El papel público de la empresa privada. En A. Vives y E. Peinado Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América. Manual de Gestión* (pp. 385-400). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vives, A. (2011). Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual de gestión* (pp. 343-366). Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vives, A. (2014). Derechos humanos para empresas normales y corrientes. En Fundación Étnor (Ed.), *¿Para que sirve realmente la ética de la empresa? XIII seminario permanente de Ética Económica y Empresarial* (pp. 25-43). Valencia: Autor.
- Vives, A. (23 de noviembre de 2014b). Eludir y evadir impuestos: ¿Hasta donde llega la irresponsabilidad empresarial? [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://cumpetere.blogspot.mx/2014/11/evitar-y-evadir-impuestos-hasta-donde.html>
- Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vogel, D. (1975). The Corporation as Government: Challenges and Dilemmas. *Polity*, 8(1), 5-37.

- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Vogel, D. (2008). Private Global Business Regulation. *Annual Review of Political Science*, 11, 261-282.
- Waddell, S. (2000). New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives. *Business and Society Review*, 105(1), 107-126.
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.
- Waddock, S. y Smith, N. (2000). Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.
- Walzer, M. (1989). Citizenship. En T. Ball, J. Farr y R. L. Hanson (Eds.), *Political Innovation and Conceptual Change* (pp. 211-219). Cambridge: University Press.
- Ward, H. (2004). *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock*. Washington, DC: The World Bank.
- Werhane, P. H. (1985). *Persons, Rights and Corporations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Werhane, P.H. (1989). Corporate and Individual Moral Responsibility: A Reply to Jan Garret. *Journal of Business Ethics*, 8, 821-822.

- Werhane, P.H. y Freeman, R.E. (2003). Corporate Responsibility. En H. LaFollete (Ed.), *The Oxford Handbook of Practical Ethics* (pp. 514-538). Oxford: University Press.
- Wickert, C. (2014). "Political" Corporate Social Responsibility in Small-and-Medium-Sized Enterprise: A Conceptual Framework. *Business & Society*, 1-33. Publicación anticipada en línea. doi: 10.1177/0007650314537021
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J. y Logsdon, J. M. (2001). Theorising Business Citizenship. En J. Andriof y M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (pp. 83-103). Sheffield: Greenleaf.
- Wood, D. J. y Logsdon, J. M. (2002). Business Citizenship: From Domestic Level to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.
- Wood, D. J. y Logsdon, J. M. (2008). Business Citizenship as Metaphor and Reality. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 51-59.
- Wood, D. J., Logsdon, J. M., Lewellyn, P. G., Davenport, K. (2006). *Global Business Citizenship. A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- World Economic Forum, Global Agenda Council on the Role of Business. (2012). *White Paper*. Ginebra: Autor.
- World Economic Forum. (2002). *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*. Ginebra: Autor.

- Xertatu. (2014). Listado de empresas xertatu:adi. Recuperado de:
<http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/2014-12%20listado%20empresas%20xertatu-adi%20-%20copia.pdf>
- Xertatu. (2016a). Qué es Xertatu [Página Web]. Recuperado de:
http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=1
- Xertatu. (2016b). Metodología xertatu:adi. Presentación [Página Web]. Recuperado de:
http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=21
- Young, I. M. (2004). Responsibility and Global Labor Justice. *Journal of Political Philosophy*, 12, 365-388,
- Young, I. M. (2006). Responsibility and Global Justice: A Social Connection Model. *Social Philosophy & Policy*, 23, 102-130.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12) (diciembre), 125-132.