

¿De qué son responsables las empresas? ¿A quién deben servir los directivos?

Ricardo Calleja

“The ideas of economists and political philosophers, both when they are right and when they are wrong, are more powerful than is commonly understood. Indeed the world is ruled by little else. Practical men, who believe themselves to be quite exempt from any intellectual influences, are usually the slaves of some defunct economist. Madmen in authority, who hear voices in the air, are distilling their frenzy from some academic scribbler of a few years back”

J. M. Keynes

Los peligros de no hacerse esta pregunta

Ante las preguntas anteriores se han dado respuestas diversas. Como veremos con más detalle, durante bastantes años la respuesta básica en el ambiente empresarial ha sido *“The business of business is business”*. En la empresa, se está para hacer dinero, y la empresa como tal o, mejor dicho, sus directivos tienen una responsabilidad principal: maximizar la creación de valor para los accionistas, a la vez que se cumplen las obligaciones legales y contractuales. Pero, en los últimos años, crecen las voces que, de un modo u otro, proclaman que la empresa está principalmente para contribuir a mejorar la sociedad, o para servir a todos los grupos de interés afectados, o para sacar el país adelante, para hacer lo correcto, etc. Estas respuestas proceden tanto de los ambientes empresariales (declaraciones corporativas, discursos a los accionistas, escuelas de negocios, etc.) como de otras esferas de la sociedad que reconocen la legitimidad de la actividad empresarial en la medida en que cumple una función social: reguladores, medios de comunicación, intelectuales, activistas, etc.

Ante estas preguntas caben dos actitudes: la primera es dar la respuesta por sabida, adoptando la estandarizada de nuestro entorno inmediato y seguir haciendo lo que veníamos haciendo (pero, ¿qué pasa si en nuestro entorno se dan respuestas divergentes?); la segunda es formularse esas preguntas en serio y adaptar nuestro comportamiento a las respuestas que nos demos.

Nota técnica preparada por Ricardo Calleja, lecturer. Noviembre del 2019.

Esta nota técnica se ha escrito con la colaboración del CBS (Center for Business in Society), IESE.

Copyright © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 3/12/19



Las personas que trabajan en el mundo empresarial suelen ser pragmáticas, por eso corren el peligro de ser “esclavas de algún economista muerto”, al dar por sabida la respuesta, sin ejercer en ningún momento el pensamiento crítico ni tomar decisiones conscientes.

Es cada vez más frecuente que, en nuestro entorno inmediato, haya respuestas divergentes a esas preguntas. Por supuesto, a veces se dan contradicciones entre lo que dicen los actores sociales, las personas y las instituciones públicas y lo que se dice dentro de la empresa. Pero también sucede que las propias compañías se tensionan entre respuestas distintas, según a quién preguntes, y según el día. Unas veces estamos aquí para ser eficientes; otras veces —o en otras plantas del mismo edificio o en otra reunión— somos una familia; otros días vamos a salvar el mundo, y no queda claro con qué criterio hemos de actuar en cada caso, ni con qué vara de medir van a evaluar nuestro desempeño.

Quizá a algunos no les resulte molesto adoptar una actitud de subordinación, de obediencia mecánica al consenso ambiental o a lo que diga el jefe en cada momento, aunque sea contradictorio. Pero, sin duda, todo el mundo reaccionaría ante la perspectiva de que —si se actúa sin pensar— es muy probable que alguien se esté aprovechando de nosotros; y que nuestros esfuerzos estén siendo menos eficaces para nuestros propios intereses de lo que pensamos; otros se beneficiarán de modo desproporcionado de nuestro trabajo y aportaciones, salvo que pensemos con ingenuidad que quienes deciden por nosotros están mejor informados sobre lo que nos conviene y actúan con desinteresada benevolencia.

No queda otra opción, pues, que hacerse la pregunta, escuchar las respuestas más relevantes a la misma, pensar por uno mismo (pero en diálogo con otros) y comprometerse con la respuesta que se encuentre más satisfactoria. En esta nota se revisan las principales teorías al respecto en los puntos fundamentales y se propone un modo de ver la cuestión que es poco habitual en el ámbito de la economía y el *management*, fuera del entorno del IESE.

A la vez, es preciso no perder de vista el carácter eminentemente práctico de estas preguntas. Esta nota pretende ayudar a entender de qué modo estas discusiones teóricas configuran nuestro día a día directivo. Se trata de entender qué es lo que me mueve cuando voy a trabajar cada mañana; cuál debe ser mi prioridad cada día; cómo organizo mi calendario y mi horario; a qué dedico mis energías; qué temas deben preocuparme y qué indicadores son relevantes, etc. Y es que no hay nada más práctico que una buena teoría.

La responsabilidad: entre el derecho y la ética

Cuando hablamos de responsabilidad, debemos aclarar si nos referimos a una responsabilidad de tipo legal o meramente moral. Conviene también comprender el papel de las normas sociales no legales, por las que también se nos exigen responsabilidades.

La responsabilidad legal —en un sentido amplio— implica la obligación de responder ante los tribunales (civiles, laborales, penales...) por la actuación de los directivos o de la empresa como tal con respecto a personas o grupos cuyos intereses están protegidos por la ley y los contratos. Aunque hay principios jurídicos comunes a todos los países, la extensión de la responsabilidad civil o penal, ante quién se responde, etc., se determinan en cada jurisdicción. Según los casos, puede ser el lugar donde se registra la entidad jurídica, o la localización en la que se desarrolla la actividad económica, o donde se sitúa la persona afectada, etc.

Las responsabilidades legales (salvo que se demuestre lo contrario) conllevan exigencias de justicia, es decir, exigencias éticas. Sin embargo, la ley no puede —ni debe intentar— agotar



todas las exigencias de la responsabilidad ética (entre otras cosas porque, muchas veces, las personas merecen un trato que va más allá de lo que exige la justicia estricta). Además, puede suceder que la ley sea imperfecta, e incluso injusta. En esos casos, la justicia como virtud moral puede exigir comportamientos que la ley no impone pero son debidos; o, al contrario, prohibir comportamientos impuestos por la ley. Se trata de situaciones complejas y difíciles, de las que no podemos hablar aquí. Mencionaremos, sin embargo, más adelante, la obligación moral de contribuir a mejorar las leyes, cuando se dan estos casos.

Algo distinto a lo legal y a lo ético —aunque relacionado con ambas dimensiones— son las exigencias de la sociedad. Las normas sociales no suelen tener autoridades decisivas formales, ni procedimientos, ni sanciones claras. Pero no por eso carecen de todo lo anterior: autoridades, procedimientos, sanciones. Como la sociedad es plural, las exigencias sociales varían según las áreas geográficas, los grupos de interés —más o menos homogéneos—, las ideologías, etc. Frente a las exigencias de la legalidad, aquí nos encontramos frente a las exigencias de la legitimidad, que muchas veces van más allá, y a las consecuencias de la falta de la misma: falta de motivación o de colaboración, boicots comerciales, campañas mediáticas, crisis de confianza, etc.

Aquí vamos a discutir exigencias éticas, que a veces conviene que tengan manifestaciones legales, pero veremos que no es posible reducir la ética al cumplimiento de la ley ni consagrar en la ley de modo definitivo todas las obligaciones éticas. Las exigencias sociales de los distintos grupos de interés deben ser valoradas a la luz de una perspectiva ética, pues no se trata de hacer siempre lo que los demás exigen, sobre todo teniendo en cuenta que grupos en conflicto demandan comportamientos a veces contradictorios.

Modelos descriptivos, instrumentales y prescriptivos

Antes de analizar las teorías, es bueno recordar (cfr. Ricardo Calleja, *El papel de la ética en el diagnóstico y solución de problemas directivos*, BEN - 137) que debemos distinguir las afirmaciones descriptivas, instrumentales y las prescriptivas (en el sentido evaluativo-normativo).

Los modelos que vamos a analizar son modelos “normativos”. Es decir, no se limitan a describir un estado de opinión —normas sociales— ni una legislación vigente. Tampoco se trata solo de herramientas de *management* orientadas a lograr mejores resultados. Hablamos de modelos que pretenden dar una respuesta prescriptiva a la pregunta sobre la responsabilidad, en el plano ético. Esto es, no se trata solo de propuestas para lograr los medios más eficaces y eficientes para lograr resultados, sino precisamente de definir qué resultados —o qué acciones, qué bienes, etc.— son relevantes, deseables. Lo instrumental (los medios) queda(n) necesariamente subordinado(s) a esos fines.

En cuanto que son normativos, estos modelos y su lenguaje pretenden ser también persuasivos, es decir, convencer a los individuos, pero también configurar una cultura, dotar de fuerza a ciertas normas sociales, y, por lo tanto, afectan —en la medida en que son generalmente adoptadas— a la legitimidad de las empresas y los directivos. En último término, al definir obligaciones de justicia de relevancia pública, estos modelos pueden requerir implicaciones legislativas y regulatorias, pero también limitarse a proponer valores aspiracionales que deberían configurar los comportamientos individuales y la cultura de los negocios.

En esta comparación buscamos un “modelo” que integre adecuadamente las tres dimensiones. Es decir, que nos ofrezca una descripción precisa y suficientemente rica de la realidad de la tarea directiva de las empresas y nos permita diagnosticar los problemas con rigor y realismo, junto