

DOS CUESTIONES CLAVE PARA CONSOLIDAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA RSC: EL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y EL LIDERAZGO RESPONSABLE

Diana Loyola Chávez

Doctora en Ciencias Humanas y Sociales

Universidad Pontificia Comillas

Francisco Hevia Obras

Presidente de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social

DIRSE

Director de Responsabilidad Corporativa y Comunicación de Calidad Pascual

1. INTRODUCCION

Desde un punto de convergencia compartido, desde una perspectiva razonablemente esperanzadora nos proponemos analizar y reflexionar sobre la RSC¹, desde un trabajo interdisciplinar centrado en nuestra experiencia tanto *práctica (como Director de RSC)* como *académica (como Doctora investigadora)* nos proponemos como objetivo brindar una reflexión sobre los resultados del trabajo realizado durante estos años en el ámbito de la RSC, ello nos conduce a plantear retos para lograr una *consolidación* y una posible transformación auténtica de la RSC, desde una perspectiva de la filosofía aplicada a las organizaciones con una vocación preeminentemente ética, de tal modo que nuestra *reflexión* sobre la *acción* contribuya a clarificar caminos para *consolidar* políticas de RSC y lograr un mayor “perfeccionamiento de la RSC”, cuya evolución significativa no ha hecho más que empezar.

Motivados por la transformación que la RS ha generado en las organizaciones mediante un nuevo enfoque de comprensión y actuación, asistimos posiblemente a una nueva era de la Cultura global bajo el paradigma de la RS, una cultura de la excelencia y la innovación fomentada por líderes responsables, resaltando la legitimación no

¹ Adela Cortina propone usar el término Responsabilidad Social en general porque alude a toda organización, y bajo las siglas de la RS pueden contenerse la RSC -que a nuestro juicio es más pertinente- o RSE o simplemente RS de las organizaciones, por tal motivo las usamos indistintamente.

solamente económica sino social que las corporaciones están llamadas a tener, que abren la posibilidad de trascender las fronteras del ámbito meramente económico.

Hay un marco referencial general del que emanan progresivamente las *normativas internacionales* más significativas con respecto a la RSC -del que nos ocuparemos detenidamente más adelante-, desde allí se promovió un verdadero “desafío ético y administrativo para la gestión en las organizaciones”, las que tenían que establecer: *políticas, estrategias y planes de RSC*, aplicando y adaptando la RSC a su entorno, así se puso en marcha un impulso para desarrollar una *Cultura Organizacional* más *responsables* en un mundo globalizado, *Organizaciones Socialmente Responsables Cosmopolitas* cuyo imperativo principal en sentido kantiano sería: “coexistir pacíficamente respetando la legalidad, promoviendo la justicia y procurando el bien común de todos”, así las *personas*, las *organizaciones* y los *Estados* están abocados a inscribirse bajo ese paradigma tan real y posible como humano, estamos asistiendo a un “acelerado modelo de gestión cuya característica principal es el principio hermenéutico de la constante evolución”, se tiene que estar a la altura de los principales *retos* que la compleja realidad presenta, porque se está forjando una renovada “Cultura organizacional más humana en tanto que ética y responsable”, hoy más que nunca las corporaciones tienen *retos ineludibles* que cumplir si quieren estar a la altura de la tarea que la historia les asignó.

Somos razonablemente prudentes y con la cautela que ello conlleva suscribimos lo que John R. Ehrenfeld y Andrew J. Hoffman sostienen: si hacemos las cosas bien, nos espera “un futuro floreciente” (Ehrenfeld y Hoffman: *Flourishing* 2013) es un trabajo en el que todos estamos inmersos, desde luego tiene un rol decisivo la Responsabilidad Social de las Corporaciones, pero ahora también entra a tallar la Responsabilidad social de los consumidores y la Responsabilidad social de los nuevos inversores, y un reto todavía mayor consiste en dejarnos de pensar solamente en términos meramente económicos, pues ya la RS introdujo factores que nos habitúan a considerar y pensar el elemento social, ético, cultural, medioambiental, y con ello tenemos una nueva oportunidad para tomar consciencia de nuestra *humanidad*: que por cierto es integral, porque contiene todas y cada una de las dimensiones de la vida, pero si vivimos solamente centrados en una de ellas estaremos condenados a no tener una “vida plena”, íntegra, llena de sentido, feliz y trascendente.

2. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL INSCRITA DENTRO DE UN CONTEXTO GLOBAL

El 16 de Septiembre de 2005 la Asamblea general de la ONU aprobó una resolución que tiene como objetivo: promover un *Mundo Pacífico, Próspero y Justo*, reafirmando los valores fundamentales: la libertad, la igualdad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a los derechos humanos, el respeto a la naturaleza y la *responsabilidad* compartida, para lograr ese objetivo fomentó pactos, acuerdos, normas, asambleas, con la finalidad de lograr la adhesión a las propuestas de parte de toda la Comunidad internacional (a nivel local, regional, nacional y mundial), atendiendo a cuatro pilares fundamental: la paz, la seguridad, los derechos humanos, y el desarrollo sostenible en sus aspectos: económico, social y ambiental; hay tres *principios* que están relacionados con el tema de la *Responsabilidad Social* y son: el primero: el desarrollo, la paz, la seguridad, y los derechos humanos vinculados entre sí y se refuerzan unos a otros y se constituyen en el cimiento de la seguridad y del Bienestar Colectivo, el segundo señala que el *Desarrollo sostenible* es un elemento fundamental en el marco de las actividades de las Naciones Unidas, en sus aspectos *económicos, sociales y ambientales*, el tercero: Gobernanza cuyo imperio de la ley es fundamental en tres ámbitos: el crecimiento económico sostenible, el desarrollo sostenible, y la erradicación de la pobreza y el hambre).

Dichos *Principios* rectores de las *Naciones Unidas* sobre Empresas y Derechos Humanos son reforzados mediante pactos, acuerdos y normativas, tales como las líneas directrices de la *OCDE* para las empresas multinacionales, los diez principios de la iniciativa del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, la *Guía ISO 26000* sobre responsabilidad social, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la *OIT* y los principios de inversión responsable de Naciones Unidas, para ir en *coherencia* se ponen como objetivo apoyar el *Desarrollo* de las *prácticas responsables* de las “organizaciones públicas y privadas” con el fin de constituir en un motor significativo de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una *economía más productiva, sostenible e integradora*.

En nuestro país poco a poco desde la Administración pública se impulsa lo demandado por la UE, para ello plantean una estrategia que recoge las recomendaciones plasmadas en la *Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las*

*Empresas, Transparencia*², *Responsabilidad fiscal*, y el *Compliance*, así se impone la necesidad de potenciar medidas de autorregulación, que incrementen los controles internos de cada organización, queda camino por recorrer si nos comparamos con otros países como Francia, que creó una nueva Agencia Nacional de Anticorrupción denominada *Agence Française Anticorruption* (AFAC) que a partir del primer día de junio del presente año implanta un sistema de gestión de ‘compliance’ contra la corrupción³, se constituye en un hito en la evolución de la regularización de la transparencia impulsado por el gobierno Francés.

En nuestro país el 24 de octubre de 2014 el Consejo de Ministros aprobó la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, para el marco temporal 2014-2020, el Gobierno tiene como objetivo impulsar iniciativas destinadas a fortalecer la economía española y avanzar hacia la consecución de un crecimiento inclusivo y sostenible.

En la Orden ESS/1554/2016 del 29 de septiembre⁴, se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas, con ello se pretende dar “visibilidad” a las iniciativas y políticas que en materia de *Responsabilidad Social*, desarrollan las empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas, así como las administraciones públicas. Asimismo, se reconocerá este ejercicio de transparencia a la publicación de sus *memorias e informes*, que tendrá que tener algunos de los siguientes temas:

Transparencia en la gestión.

Buen gobierno corporativo.

Lucha contra la corrupción y el soborno.

Compromiso con lo local y el medioambiente.

Mejora de las relaciones laborales.

Políticas de accesibilidad universal e inclusión de colectivos en riesgo de exclusión social.

² <https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12887> (28 mayo de 2017).

³ <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2017/05/francia-exige-a-las-empresas-la-prevencion-activa-de-la-corrupción/> (2 de junio de 2017).

⁴ <https://www.boe.es/boe/dias/2016/10/01/pdfs/BOE-A-2016-8964> (28 mayo de 2017).

Políticas de diversidad e igualdad.

Consumo responsable y sostenible.

Información sobre aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (criterios ASG).

Respeto, protección y defensa de los derechos humanos, en toda la cadena de suministro de la entidad proponente.

Opiniones de los grupos de interés.

Las leyes suponen un avance en la materia y establecen unos estándares homologables al del resto de democracias consolidadas.

En nuestro país desde las mismas organizaciones se suman esfuerzos para lograr los objetivos de la normativa internacional mediante asociaciones, por ejemplo se celebra en junio de presente año la 13^a *Asamblea general ordinaria de la Red Española del Pacto Mundial* cuya finalidad es fortalecer la red mundial de organizaciones que apoyan los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se imponen como objetivo: trabaja para que las todas organizaciones y dentro de ellas las empresas puedan alinear sus estrategias y operaciones con los principios universales: los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, y para que emprendan acciones que promuevan los objetivos de Naciones Unidas (ODS). Así la Red Española del Pacto Mundial en España cuenta con 2.600 entidades firmantes y 485 socios⁵. Para la agenda de 2017 se atienen al movimiento mundial de entidades sostenibles dispuestos a fomentar el mundo que queremos, mediante herramientas y recursos para garantizar un futuro sostenible en nuestro planeta.

Este es el *marco referencial general* del que emanan progresivamente las *normativas internacionales* más significativas con respecto al tema de la RSC, las *Organizaciones* y los *Estados* están llamados a regirse cada vez más según ellos.

Desde un horizonte amplio se puede decir que la:

“Responsabilidad Social es una exploración colectiva mundial para definir y practicar **una nueva filosofía de gestión de las organizaciones**, tomando la palabra “gestión” en su noble sentido de lo que nos permite organizarnos, trabajar y convivir juntos, con grandes reglas y pequeños hábitos. Hacer viables nuestras acciones perennes nuestras instituciones habitable nuestro mundo (...) La Responsabilidad Social, en este sentido, es la disciplina ética que nos

⁵ <http://www.pactomundial.org> (2 de junio de 2017).

recuerda nuestros deberes no sólo para con nuestras acciones, sino para con el campo en el cual se desarrollan, ensanchando así nuestras obligaciones morales hacia el cuidado de todo el sistema: la sostenibilidad de toda la casa Tierra, con todos sus habitantes y todas sus sociedades humanas (...) es un deber ético de internalizar las externalidades, también epistemológica que ya no limita la problemática de la gestión organizacional a la mera administración de los procesos internos. También hoy que considerar los impactos colaterales internos y externos de dicha gestión, para la sostenibilidad tanto de la organización como de su entorno sabiendo la gran dificultad que significa en cuanto a la posibilidad de diagnosticar y medir dichos impactos, para poder gerenciarlos de verdad” (Vallaey, 2008: 196-197).

3. RELEVANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA RSC

La Cultura organizacional de las corporaciones se inscribe hoy más que nunca dentro de un contexto global cuyo marco referencial internacional es ineludible seguir.

La Cultura organizacional cuenta con dos elementos clave, a saber: el *Modelo de empresa* y el *Liderazgo responsable*, son determinantes para consolidar políticas de la RSC y fomentar una renovada Cultura organizacional que a su vez contribuya a consolidar la RSC.

Entendemos que la *Cultura organizacional* en el ámbito empresarial es el conjunto de elementos misión, visión, valores, formas de ser y hacer las cosas, que promueve que el comportamiento de las personas de una organización sea de una determinada manera, tiene que ver con el modo de compartir valores en la compañía, con las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el compromiso y la responsabilidad con la misión y la visión de la corporación, la transparencia y la coherencia en la organización desde la alta dirección. La *cultura organizacional* es un elemento clave para el éxito de la *empresa*, también tienen que ver con el mundo de lo intangible que tiene efectos directos en el día a día, la cultura organizacional de las corporaciones tendrían que enfocarse en determinadas áreas para reforzar un sentido de pertenencia de los empleados bajo el paradigma de formar parte de una “empresa socialmente responsable”, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes responsables que marquen la pauta y el camino a seguir, finalmente, creando mejores relaciones con todos los grupos de interés.

Conviene recordar que los dos elementos determinantes en la política de la RSC son la estructura y la estrategia de las corporaciones, es en la estrategia que por decisión propia una corporación decide ser “Responsable” y la estructura se organiza para hacer eso posible.

En la cultura de la empresa se materializa la “Responsabilidad” o irresponsabilidad que tienen los directivos en sus decisiones, acciones e impactos, forman parte de dicha cultura por ejemplo: los códigos de buenas prácticas, se trata de fomentar en toda la corporación una “ética del día a día”, de tal modo que se intente evitar comportamiento indebidos y casos de corrupción que pueden provocar un cierto cisma organizacional en el que se pone en cuestionamiento todo, como ejemplo tenemos el caso de corrupción de la compañía alemana Siemens y más recientemente el caso del heredero de Samsung, que no solamente abarca la propia corporación sino que está involucrado el gobierno surcoreano irresponsabilidad y corrupción de una corporación y de la presidenta que lleva la administración del gobiernos del país.

En definitiva, se trata de una Cultura organizacional cuyo valor fundamental es “la coherencia total de la organización entre la visión, la misión” es “hacer las cosas bien”, y fomentar “la responsabilidad de la gestión ética y medioambiental día a día”, presentes en las decisiones y acciones concretas que repercuten en impactos significativos.

3.1 Modelo de Organización socialmente responsable

Actualmente en términos generales *el modelo de organización* tendría que platearse el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas, ofreciéndoles calidad de vida y bienestar, con un compromiso por alcanzar la excelencia en la gestión, que genere valor y los mejores resultados de forma ética y sostenible, que trascienda, que impulse valores tales como la confiabilidad, la integridad, la honestidad, la congruencia, en todas áreas de trabajo y con los grupos de interés.

El modelo de organización tiene que buscar la excelencia y la innovación, a través del talento y el esfuerzo, mediante soluciones eficientes que respondan a las necesidades actuales que satisfagan a todos.

Por eso, bajo el paradigma de “empresa socialmente responsable y sostenible” una organización, sea una empresa u otro tipo de organización, tiene que estar alineada con las principales normativas y legislaciones internacionales que velan por de los derechos humanos, tienen que fomentar la conquista de los altos estándares éticos y ambientales, contribuir a crear impacto positivo, ser confiable, y procurar impactos que beneficien el bienestar de las personas en el mundo y con ello un desarrollo más sostenible del planeta, ahora toca asumir una “responsabilidad social generacional” a pasos acelerados.

Tenemos que hacer una puntualización en relación al tema de las *pymes* y de las pequeñas *empresas familiares*, cierto es que casi siempre en una análisis de investigación se considera como referencia principal a empresas que cotizan en el IBEX 35, para temas de la RSC habría que considerar la posibilidad de atender a las pymes, cooperativas y pequeñas empresas familiares, pues tienen un modo incluso tácito de encarnar los principales valores que promueve la RSC, sin grandes políticas de RSC, sin informes de memorias sofisticadas y estéticamente agradable a la vista, ellas han conseguido salir adelante encarnando los principios de la RSC, en un contexto económico más que complejo, con la incertidumbre que eso trae, ¡han sobrevivido! ¿por qué? porque les va en su ADN, ciertamente son organizaciones pequeñas y en tal sentido poseen más facilidad para fomentar una cultura organizacional más homogénea y más comprometida, pero hay factores determinantes tales como: “el capital humano”, la “perseverancia de ir tras un sueño”, la pedagogía de “predican con el ejemplo”, cierto es que dichas pymes, cooperativas y pequeñas empresas familiares no cotizan en el IBEX 35, pero cotizan al alza en “los valores de lo intangible” de las empresas, porque logran no solamente un gestión ética de su organización sino además transmiten “valores: credibilidad, confianza, compromiso, respeto” y con ello “Responsabilidad”, no operan como las grandes compañías, pero lo poco que hacen -en relación a las empresas grandes- lo “hacen bien”, tienen un proceder “Ético” en el cumplimiento de sus objetivos y en general en el día a día, de tal forma que cuando uno trata con ellos tiene la impresión de que ha tratado con personas con una noción amplia de lo que es “el mundo de la empresa”, transmiten ello en la coherencia de su cultura organizacional y en el líder que los guía, eso nos recuerda que no solamente “hay que parecer” - Políticas y memorias de RSC- sino también “hay que ser” -desarrollar y encarnar valores que promueva la RSC de modo congruente- allí las empresas familiares y pymes sientan Cátedra -lo que no quita que ellas también tienen que consolidar sus proyectos

de RSC- lo que nos conduce a pensar y cuestionar sobre el índice de valor, y las distintas escalas referenciales para considerar diversas cuestiones de la empresa, bajo qué *criterios* se establecen dichos valores, escalas, etc, acaso será bajo el índice de lo meramente económico y financiero, se resalta la figura del trabajador que vende más, el más productivo, el que logra más alianzas estratégicas, etc. Inscritos dentro del *reto* de una *empresa con excelencia e innovadora*, se podría hacer el ejercicio de potenciar índices de *valor más integrales* que contengan los *indicadores* más representativos de “toda la cultura organizacional”, en el que el aspecto de lo *inteligible* se incluya, así como también otros *principios significativos* que contempla un *proyecto de RSC*.

3.2. Modelo de líder responsable excelente e innovador

Nuestra consideración respecto del líder nos conduce a resaltar el rol determinante del *Líder directivo responsable excelente e innovador* que lleva adelante un proyecto de RSC. Estamos convencidos que para desarrollar políticas de RSC lo más efectivo y estimulante para toda la Cultura organizacional es ver *encarnados* los *valores* en la figura del líder, el *líder responsable* debe de asumir radicalmente los valores de la RSC y comunicar con coherencia las políticas, las estrategias y los planes de proyectos de RSC, es decir se trata de “predicar con el ejemplo” eso dota de *coherencia, imprime sentido y significado a los principios* que promueve la RSC, el líder debe de regirse según los modos y las formas que esperan los grupos de interés.

El *Liderazgo responsable* tiene que ver con la *gestión de personas*: en la relación con el equipo, los clientes, los accionistas, tiene que tener consciencia del impacto que sus decisiones tienen en la sociedad, aquí es pieza fundamental la “ética del día a día”, que responde al principio de la *ética responsable* que *habituá* al líder en el ejercicio de liderar, definir la política, promover, coordinar el impulso estratégico de la RSC convocando la participación de todas las áreas, velar por la gestión ética y responsable de las acciones y los impactos de la RSC.

En cuento al *líder* es relevante entender bajo qué paradigma se han formado los altos directivos de las empresas, los paradigmas han evolucionado podemos ver que desde 1970 al 2006 los directivos de las corporaciones se han formado bajo paradigmas distinto, en gran medida respondiendo al contexto; en tal sentido cabe tener un panorama *esperanzador* pues la siguiente “generación de líderes” que está por llegar

surgen en pleno contexto de crisis, han visto la destrucción de empleo, la ambición, la *corrupción* en varios niveles, mayor pobreza, descontento social y político, etc.

En la *Cultura Empresarial* tiene vital importancia el rol que fomentan los Altos directivos, porque desde allí viene la “coherencia” de *Compartir una Cultura organizacional responsable* con todo el equipo, el Consejero Delegado de una corporación, como líder responsable asume la política de la RSC de modo coherente y en sintonía con el modelo de organización que busca, es de radical importancia “lo que trasmite y comunica” porque formar parte de una reforzada *Cultura organizacional excelente e innovadora y ejemplar*, fortalecida por asumir en *coherencia la política de la RSC* y a su vez la Cultura Organizacional -posteriormente- puede contribuir a consolidar la RSC.

El *líder directivo responsable* se ha convertido en uno de los personajes más significativos de nuestro contexto actual, su relevancia consiste en gran parte en trascender las fronteras de la empresa, es un campo potente en que tiene allí, queda por ver si asume responsablemente los retos que se le plantea de cara al futuro.

4. UNA PEDAGOGÍA DE LA RSC QUE FOMENTA UNA CULTURA ECOLÓGICA SOSTENIBLE

En la sociedad del siglo XXI, el modelo consumista de “producir, usar, tirar” se ha vuelto *inviabile*. Como todos sabemos, representa un consumo de recursos más acelerado y su inexorable agotamiento. Un panorama tan sombrío debería aleccionarnos de la importancia de evolucionar hacia actitudes más *ecológicas*.

Consideramos que por todas estas razones, resulta esencial unificar esfuerzos y coordinar los diferentes motores del cambio; desde la “educación ambiental” para impulsar una mayor consciencia social, hasta la innovación y el emprendimiento, entendidos como parámetros indispensables para dar el salto “de” un sistema de producción lineal “a” otro *circular*, las corporaciones también desempeñan cierta *función pedagógica* para que los ciudadanos entiendan la importancia de cuidar nuestro planeta y mantenerlo en las mejores condiciones posibles, es una iniciativa, impulsada desde compañías concretas, en las que se puede certificar que las iniciativas en defensa del medioambiente tienen una influencia igualmente decisiva para el desarrollo de las empresas y organizaciones en general.

Al margen de su alcance teórico, la *economía circular* se presenta como un marco necesario y deseable de actuación, capaz de englobar todas las acciones que facilitan una relación sostenible con nuestro entorno. Este modelo aboga por mantener durante el mayor tiempo posible el uso de los recursos y materiales que se produce por reducir al máximo los residuos, y por impulsar el reciclaje tanto como sea posible.

Cada uno puede impulsar esa nueva “visión empresarial” en el día a día, del mismo modo que es *responsabilidad* de las organizaciones hacer partícipes de sus *proyectos* en *economía circular* al mayor número de personas: empezando por los propios empleados, con el compromiso por el cuidado del medioambiente involucrándose con acciones enfocadas al cuidado de nuestro entorno.

El seguimiento de estas directrices trae consigo importantes ventajas, también económicas, como lo son el incremento de la eficiencia o la generación de empleo. Del mismo modo, nos acerca a la obtención de productos más duraderos y sostenibles, con la consecuente optimización del uso de materias primas y la reducción de las emisiones de dióxido de carbono.

Así, se puede ir hacia un “mayor cuidado del medioambiente”, a través, por ejemplo, de la mejora en los “procesos de producción” y en el “uso de energías renovables”.

El objetivo es aplicar *Prácticas Responsables* con el entorno en toda la cadena de *valor*, para que el círculo empresarial sea cada día más *virtuoso, lógico y ecológico*.

Se expresa así un firme *compromiso* con el *planeta*, con el entorno medio ambiental, así el “compromiso con la naturaleza” constituye una responsabilidad legal que refuerza la tarea de responder ante los retos que plantea el cuidado y el respeto al medioambiente, en algunas organizaciones ya está en marcha un *Plan de Gestión de Impacto Medioambiental* que trata de integrar la sensibilidad medioambiental en el corazón de las decisiones de la empresa, con la finalidad de contribuir a la creación de “una sociedad mejor y más sostenible” y en respuesta a los grupos de interés.

5. BALANCE POSITIVO EN TIEMPO DE CRISIS: ¿PRIMAVERA O PROGERIA DE LA RSC?

Pese a las imperfecciones que pudiera tener la RSC durante el inicio de su desarrollo, logró encaminarse hacia una *evolución significativa que conquista los Derechos humanos*, fomenta la idea de la *responsabilidad ética* del cuidado de la persona, de las relaciones entre ellas y del medio ambiente, dota de *valor social a las corporaciones*

empresariales, las hace más *confiables* y *transparentes*, expulsa paulinamente la hegemonía del mero mercantilismo feroz y ciego.

A día de hoy después de más de una década de camino recorrido, en términos generales, podemos decir que la RSC “promovió un efecto transformador” en las organizaciones, la pregunta siguiente es: ahora ¿qué está por venir? ¿qué nuevos retos se presenta? ¿cómo lograrlos? Desde luego que se manifiestan imperfecciones susceptibles de corregir, pero pese a eso, el *diagnóstico* del momento actual respecto de la RSC permite ser *optimistas*.

Si hacemos un *balance* en términos generales sobre el tema de la RSC, nos encontramos con que para sorpresa de muchos en tiempos de *crisis* intensa -con la incertidumbre que trae consigo la misma-, en el ámbito de la RSC hemos asistido al inicio de una *consolidación* significativa en términos de crecimiento y fortalecimiento de la RSC, se aceleró en forma positiva esa camino de *constante evolución*, nos estamos adentrándonos en una nueva etapa ciertamente esperanzadora que nos conduce a pensar: que si en tiempos de crisis, varias empresas pusieron en marcha políticas, estrategias y planes de RSC y funcionaron y crecieron, ahora que el contexto es “más propicio” se abre una etapa distinta, que conduce a plantarse objetivos más altos, en pos de ampliar horizontes y evolucionar.

Consideramos desde nuestra experiencia que en los últimos años hemos asistido a una creciente evolución del concepto de RSC, creció y se *expandió*, de tal modo que progresivamente se incorporó una *dinámica expansiva* llegando al mayor número de áreas de la corporación, queda el ejemplo de algunas empresas que desarrollaron proyectos de RSC y han sobrevivido a la crisis, ahora en ellas la RSC se incorpora cada año más a las campañas de la corporación, se han establecido estrategias de RSC potentes y con una comunicación eficaz, con una gestión óptima de crear valor compartido, ampliando perspectivas de innovación, dichas *empresas* se han fortalecido y ahora son vistas por otras como “ejemplo paradigmático” a seguir, por el posicionamiento que han logrado durante este tiempo -incluso en tiempo de crisis- en el mercado.

La pregunta ahora es ¿qué pasará? en nuestro contexto actual con la RSC, el contexto actual se presenta más propicio para la RSC, posiblemente es una etapa que podemos denominarla como “la Primavera de la RSC” por los logros obtenidos y las conquistas logradas, las condiciones van siendo más idóneas para un *impulso* más *significativo*.

Pero ¡cuidado! con desperdiciar esta valiosa oportunidad de ingresar a una “nueva etapa transformadora” de la RSC en el contexto global las *condiciones óptimas* están dadas por: la *UE* y las normativas internacionales, el *Estado* que se adscribe a dichos lineamientos, las *Organizaciones* que por voluntad u obligación siguen las principales directrices de la RSC, la *Sociedad civil*⁶ que se va haciendo cada vez más consciente y expresa su afinidad por “empresas socialmente responsables” y los *Nuevos inversores* que tienen una especial afinidad con empresas que desarrollan proyectos de RSC.

En definitiva, se puede afirmar que bajo el “paradigma de la RSC” se ha logrado un buen resultado, así pues, se dan los elementos necesarios para que se produzca lo que podríamos denominar como la “Primavera de la RSC”, pero si las corporaciones se contentan con lo logrado y no se esfuerzan más, quedándose con el plano del mero cumplimiento “mínimo” de las obligaciones, y los Directores de la RSC no lideran responsable e “innovadoramente” lo que queda por venir, se puede pasar “de” una “Primavera de la RSC” “a” una “Progeria de la RSC” en el sentido de hacerse viejo antes de tiempo, y contentarse con lo ya logrado, con ello se podría perder una oportunidad única y posiblemente irrepetible de seguir avanzando más y mejor, para seguir desarrollando una Gestión ética y responsable basada en la creación de valor compartido con los grupos de interés con un sentido amplio de la excelencia y la innovación.

En tal sentido la RSC hoy se enfrenta a un reto más ambiciosos, se puede exigir más de ella, así que se podría decir: que lo mejor acaba recién de empezar.

⁶ Pareciera que la RS ha calado no solamente en las *corporaciones* sino en la *sociedad civil*, un ejemplo de ello es lo acontecido respecto de la decisión del Presidente Donald Trump, que acaba de anunciar que Estados Unidos abandona el Acuerdo de París alcanzado en 2015 por 193 países, según eso se establece un calendario de reducción de las emisiones de CO2 para disminuir los efectos del cambio climático en todo el planeta, dicho país es el segundo mayor emisor sólo superado por China; la sociedad civil norteamericana en respuesta a su presidente señala que se asociaran para regirse por ese pacto, queda por ver lo que vendrá. Dicho asunto es visto desde dos perspectivas: unos son señalan las peores consecuencias para todos, otros señalan que podemos ver lo contrario, ya que de parte de los otros países que suscribieron el pacto se ha fortalecido la idea de seguir dichos objetivos, algunas sociedades científicas americanas están tratando de canalizar más sus investigaciones y mostrar los resultados para hacer consiente a la sociedad en general sobre la gravedad del asunto y promover mayor conciencia para cuidar el entorno en el que vivimos, otros declinan y anuncian que se irán del país; ahora todos ponen los ojos en la UE como la encargada de liderar la lucha contra el cambio climático. Así lo expresó el vicepresidente de la Comisión Europea, Maros Sefcovic, a la agencia de noticias Reuters, asegurando que "nuestros socios en África, Asia y China esperan que Europa asuma el liderazgo en este esfuerzo y estamos listos para hacerlo", agregó Sefcovic en respuesta a la salida del Acuerdo de París por el presidente Trump: "es decepcionante, pero realmente no creo que esto cambie el curso de la humanidad". <http://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2017/06/01/59306256e2704e844a8b461a.html> (2 de junio de 2017).

6. DOS RETOS EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA RSC

La puesta en marcha de proyectos de RSC durante todo este tiempo nos lleva a reflexionar sobre el camino transitado a lo largo de estos años, que nos conduce a repensar la *denominación* de la RSC a la luz de los frutos logrados.

La primera consideración se refiere a la *denominación de la RSC*, para entender como fue expandiéndose y adquiriendo mayor amplitud de sentido, que reclama posibles *redefiniciones* que complementen la gama de aspectos que se desarrolla en la RSC. Es evidente que se ha “evolucionado” y se contempla la posibilidad de afinar la denominación y a denominarla: “Gestión Ética Responsable y Excelente”, gestión *ética* en cuanto *responsable* de los impactos, y excelente en tanto busca modos de gestionar la *innovación*, en busca de un progreso continuo de mejora; así la RSC está inscrita en un camino de continuo *perfeccionamiento* y esa posible denominación responde a las conquistas obtenidas durante el desarrollo emprendido en proyectos de RSC.

El panorama actual nos conduce a plantearnos dos *retos* en el ámbito de la RSC, necesarios para ir consolidando:

Primer reto: consiste en lograr un “Impulso regulador de la RSC” es decir, que “todas” las corporaciones que abrazaron una política de la RSC logren su “consolidación”, tarea que también demanda la sociedad.

Segundo reto: es más ambicioso, se trata de que la política de la RSC de la corporación ya no solamente dependa del Director de la RSC sino vaya a la “conquista de la Alta dirección de la empresa”, es decir: lograr que la Alta dirección de la corporación -según sea la estructura de la empresa-, “asuma” en primera línea la política de la RSC; así, desde la corporación ya no se “delega la política de la RSC al Director”, sino que también la Alta dirección “hace suya” la política de la RSC e impulse en “todos los sentidos” su *expansión* y *consolidación*, fomentando desde las más Altas esferas de la corporación una Cultura organizacional de la RSC en busca de mayor progreso, excelencia e innovación.

El segundo reto consiste en que la RSC conquiste el nivel de la Gestión corporativa de la Alta dirección y así la RSC circule de modo transversal a “Todos los ámbitos de la organización” “inunde” todas las áreas, que ninguna quede exenta, y se contemple no

solamente como una obligación que responde una normativa externa internacional (ONU, ODS, Pacto mundial), sino que se logre “vivir como un valor y un sentimiento común compartido” lleno de coherencia y de sentido común, que vigila por el cuidado y los intereses del trabajador, de la corporación, de la sociedad, y del planeta, así la RSC ya no será un punto más en la agenda dentro de los muchos que tiene una corporación, sino que la RSC tenga una agenda propia destinada a su desarrollo y que se establezca desde todas las áreas los objetivos a seguir, de no ser así la RSC será entendida desde la perspectiva del mero “compliance”.

Desde una estructura organizacional clara que se haga responsable y se encargue de la política de la RSC, y se esfuerce en *constituir un equipo de especialistas altamente calificados* que ejecute dicho proyecto de RSC y que se concrete en decisiones y acciones diarias los valores que fomenta la RSC, así desde la Alta dirección se dota de una estructura completa que asume el desarrollo de la RSC, cuyo objetivo principal sea *aplicar prácticas responsables* con el entorno a *toda la cadena de valor*, para que se manifieste y concrete una corporación que sea cada día más virtuosa, lógica y ecológica.

Se trata de conquistar un nuevo “modelo de organización más pretensioso” de la RSC, que va desde el Director de la RSC hacia arriba y desde allí se expanda a todas las áreas de la empresa; es decir en dicho modelo se parte de la estructura más alta de la corporación, sea desde el Consejo de Administración, del Consejero delegado (dependiendo de la estructura de la empresa) y desde allí se *aplique* “a todas las áreas o los departamentos de la empresa” el proyecto de RSC, en el que el Director de RSC ahora pasa de ejecutar directamente la política de RSC “a” ser inspirador, asesorar y vigilar la realización y la coherencia de proyectos de RSC.

Aquí desempeña un rol decisivo el *Líder responsable*, si el líder alcanza a entender el *buen posicionamiento corporativo* que logró su empresa -incluso en tiempo de crisis gracias a asumir coherentemente una política de RSC, entonces posiblemente pueda entender que hay un siguiente paso a dar, que consiste desde la Alta dirección promover una mayor excelencia en la gestión y la política de la RSC e ir hacia la conquista de nuevos horizontes, si se produce eso, se vislumbra un nuevo horizonte con retos más altos por conquistar para la RSC que trasciende el ámbito de la empresa.

7. UNA ÉTICA TELEOLÓGICA PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES

Por nuestros años de experiencia en el ámbito de la RSC y por nuestros años de estudio dedicado a la cuestión ética, consideramos que para pensar una ética en el mundo de las organizaciones lo que resulta necesario y clave en las corporaciones es una “ética que nos acompañe día a día”.

Desde una *filosofía aplicada*, en concreto desde una Ética aplicada a la RS, cuestión que ya viene haciendo desde hace mucho Adela Cortina y la fundación Etnor. Si se trata de buscar un último marco de referencia y fundamentación de la *Ética aplicada* sostiene A. Cortina que es Kant con su *filosofía humanista* que da ese marco con la formulación del *Imperativo categórico* de la *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*: “Obra de tal modo que uses la humanidad tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro siempre a la vez como fin, nunca meramente como medio”. (Kant, 1996, p. 189)

Recordemos que:

“La empresa (...) como conjunto de relaciones humanas con una finalidad determinada, *ya siempre tiene una dimensión moral* (...) La ética radica en justificar la validez de las relaciones entre hombres, es decir, en ofrecer una relación racional de la obligatoriedad con la que las normas que constituyen se presentan, en tal sentido, la reflexión ética dice cuáles son las razones por las que debemos actuar de determinada forma y no de otra” (Cortina: 2000, 125 y 130).

Desde este planteamiento según Adela Cortina la asesoría *ética* de las empresas debería tener un carácter normativo, ya que el mundo empresarial, como parte del conjunto de relaciones humanas, está sometido también a criterios de justicia. A. Cortina para abordar el tema de la asesoría ética se decanta por *la Ética discursiva y comunicativa*.

Para una “ética que acompañe el día a día” de las corporaciones nosotros encontramos pertinente la “ética teleológica” de Kant, que es “universal y concreta a la vez”, que pone en valor al *hombre* y su dignidad en cuanto tal, está centrada en el “Cuidado” del hombre y su *relación* consigo mismo, con los *otros*, con el *mundo*, con la *naturaleza* y la trascendencia, que nos brinda un horizonte amplio para pensar y considerar los *impactos*.

Por tanto, “a partir de las consideraciones de una *ética teleológica* kantiana, el *fundamento* de toda Responsabilidad social está en el “ser humano”, como “ser moral”, y es desde esta perspectiva que cabe también una Responsabilidad social, que se dirige hacia el “Cuidado con nosotros mismos, con los demás, y con el Ecosistema en general,

cuyo elemento innegociable es la *Ética* fundamentada desde la finalidad que la inspira” (Loyola, 2016: 95).

Lo relevante de la *ética teleológica* es que no solamente nos invita a considerar nuestras intenciones, actos, decisiones e *impactos* y denominarlos como justos, o buenos, o correctos, sino que es una “ética” para la vida en toda su dimensión, es como un eje transversal que nos impregna totalmente, es por eso posible hablar desde ella de una vida plena, feliz, que está en constante perfeccionamiento.

Entorno a la *asesoría ética* a las organizaciones, según A. Cortina desde “un principio de universalidad” se trata más que de dar respuestas y normas a cada cuestión, de tener “formas racionales” para saber qué reglas y valoraciones son correctas, en tal sentido afirma que la asesoría consiste más en un *proceso* que en un producto (Cortina: 2000, 128). Eso no quita que en un futuro pueda darse guías, códigos, que no debe de sustituir a la reflexión y argumentación en la toma de decisiones.

Lo relevante de dicha ética kantiana: es que en contextos tan complejos como el nuestro sirve -como bien señala A. Cortina- como “brújula”, es como un norte a seguir, “al igual ocurre con el principio moral. Éste constituye lo que los teóricos llaman una *idea regulativa*, una idea que sirve de guía para la acción, de orientación para nuestra actuación cotidiana, nos diría Kant” (Cortina: 2000, 128).

Entendemos que el *principio moral* sirve de ayuda a la *acción día a día*. Como dijimos anteriormente estamos convencidos que lo decisivo en la empresa es la “Ética del día a día”, pensando en esa cuestión consideramos que lo más relevante es tener en consideración esos principios, criterios, ideas reguladoras, que podemos también denominarlas de forma más *pedagógica* si se quiere como *Imperativos* que nos remiten al plano *normativo* cuyo *último destino* es la *acción* concreta de toda *persona*, pensando precisamente en ello ofrecemos los principales imperativos que están inspirados en la ética kantiana.

Partiendo de la base que el concepto de *hombre “persona moral”* (Caffarena: 1983) es el fundamento de toda RSC. Pasamos a presentar algunos *principios regulativos* que sirven para dotar a toda RSC de una *Ética* teleológica socialmente responsable, expresados a modo de *imperativos*⁷, que provienen de la *razón práctica* y del *juicio*.

⁷ No nos remitimos tanto al análisis de la fundamentación filosófica, sino a la parte más práctica de dichos imperativos, si se quiere ahondar en el tema dichas nociones están presentes fundamentalmente en dos obras de Kant en: la *Fundamentación de la Metafísica de las costumbres* y en la *Crítica del Juicio*.

- **Imperativo de la comunicabilidad y la transparencia:**

Comunicar, es “elevar a público” la acción o la decisión, una experiencia tiene *valor* solamente en tanto se pueda *comunicar*, nos conduce a *comprendernos* y a comprender a los demás. Tiene que ver con el “principio de publicidad” un propósito que necesita de *publicidad* para lograr su fin, tiene probabilidad de ser justo, soporta la publicidad (Kant)

- **Imperativo del Sentido común:**

Es el sentido común a todos el que permite no quedarse atrapado en condiciones subjetivas privadas, está relacionado con la noción de *prudencia*.

- **Imperativo del Cuidado responsable del hombre, de los otros, de la naturaleza y del mundo:**

Se trata de hacer más consciente al sujeto de su *Responsabilidad* respecto de sí mismo y de todo lo demás, desde una perspectiva *pedagógica* del “valor de lo que es” y de lo que puede “llegar a ser”, su tarea se centrada en el “cuidado” y la atención de lo realmente importante en la vida.

- **Imperativo de la Esperanza:**

Enfocarse siempre desde una perspectiva esperanzadora frente a contextos adversos.

- **Imperativo de la ética teleológica:**

Una ética de la finalidad: el “valor” que se tiene la *vida* consiste en lo que “hacemos” en cuanto *actuemos de acuerdo a fines*, realizar “acciones con sentido y finalidad”, para no caer en el activismo ciego del “actuar por actuar” y del dejarnos llevar. Cada vez que uno se enfrente a situaciones concretas, en las que requiera de un *principio* desde el que regirse puede recurrir a los *imperativos* descritos y “habituarse” en el ejercicio de “elevar un acto concreto a universal”⁸, por ejemplo: en el departamento de finanzas de una empresa un trabajador decide robar, ante ese acto, puede detenerse a pensar, se remite al *Imperativo* y “eleva a *Universal* su acción *Particular*: robar” y dice así:

“Es justo que Yo robe.

Las Empresas pueden mantenerse si todos los empleados robaran.

⁸ En la *Fundamentación de la Metafísica de las costumbres* se encuentra la I fórmula del imperativo universal del deber también se enuncia así: “obra como si la máxima de tu acción fuese a convertirse por tu voluntad en una ley universal de la naturaleza”, 421,14-20.

El Mundo se puede sostener si todo el mundo robara”.

La respuesta rotunda es “No”. Es un ejercicio de pensamiento que va desde lo “Concreto hasta lo Universal”, es un ejercicio *pedagógico*, efectivo y claro, que nos conduce a reflexionar sobre la *acción* misma y la *finalidad* de las *acciones* y sus posibles *impactos* en la *organización*, en el *mundo* y en la vida de la persona que lo realiza. Hay una rotunda preeminencia ética en nuestras intenciones, actos e *impactos*.

Con ese simple ejercicio tenemos un norte claro de *acción*, en el que no hay excusa posible para no obrar como es debido, tenemos una “razón práctica” que nos guía.

- **Imperativo de Habitabilidad Responsable del Mundo:**

Tiene sintonía con la compleja noción de *sostenibilidad*, pero el término “habitabilidad” entraña una cosmovisión amplia del mundo y de las personas, que encaja plenamente con otras nociones de: *Comunidad*, *Comunicabilidad* y de *Finalidad* en el mundo; que conduce a *sentirse* y *pensarse* con la posibilidad de “encajar en el mundo” con los demás y con la *naturaleza*, pensar en la posibilidad de un *orden* y *armonía en el planeta*, valorando, cuidando y respetando nuestro ecosistema.

Nos conduce a “elevant” nuestro acto *ético personal* a un *nivel universal*, es más, esa contemplación de la naturaleza nos conduce a cierto *compromiso ético militante* que nos compromete y responsabiliza con el Planeta que habitamos.

El concepto de *Habitabilidad del mundo*: recuerda que necesitamos “sentirnos” como en “casa” en el *mundo*, no soportamos la idea de ser cosas entre cosas, o cosas junto a cosas, sin más. En lugar de percibir el Mundo como un todo convulso, complejo e inhóspito, nos invita a tomar consciencia de las posibilidades que tenemos, de todas las *facultades humanas* que apenas hemos puesto en marcha, es una invitación a comprometerse con todo “lo que queda por hacer”, “el cuidado de las personas, de las relaciones interpersonales, de la naturaleza” y dar cuenta del “sentido de las organizaciones”, de la “vida” y del “mundo” en cada acto que realizamos. Con la “esperanza” de reconocer “que: *“si las cosas hoy no son como deben de ser, no significa que no tengan que llegar a ser así (mejor) el día de mañana”*”, nos recuerda Kant.

8. CONCLUSIÓN

A modo de Conclusión proponemos los siguientes criterios a tener en cuenta en el aspecto de una Cultura de la empresa socialmente responsable y sostenible.

- Una RSC asumida como una Cultura compartida generado por corporaciones y asumidas poco a poco en la sociedad civil.

- Un Líder responsable tiene que atender principalmente a los modos de comunicar y fomentar la cultura organizativa de RSC y asumir con valor los nuevos retos:
- Predicar con el ejemplo.
- Ser transparente para crear confianza.
- Fomentar una “ética responsable del día a día”: de la intención, de la acción y de los impactos.
- Comunicar con orden, coherencia y transparencia.

Podemos considerar los aportes provenientes desde la *Ética teleológica* susceptible de ser aplicada a toda organización que lo requiera, en concreto en las empresas.

- La línea general en cuanto a la ética viene dados por los *imperativos*: el concepto de hombre, la ética teleología, comunicabilidad, habitabilidad, *Sensus communis*, prudencia, dichos conceptos puede ayudar a promover una Cultura de la RSC basado en Sentido común y la responsabilidad de los hombres, procurando una incidencia positiva en las organizaciones y en todo el ecosistema. Marcan las pautas para una realización fundamentada y viable de un Proyecto de la RSC.

9. BIBLIOGRAFÍA

CAFFARENA. J. G. (1983), *Teísmo moral*, Cristiandad, Madrid.

CORTINA, A. (2000), *Ética de la empresa*, Trotta, Madrid.

CORTINA, A y CONILL, J (2009), *La responsabilidad ética de la sociedad civil*, Mediterráneo económico, Valencia.

EHRENFELD J. Y HOFFMAN A. (2013), *Flourishing*, Stanford University Press, California.

KANT, I. (1996), *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (Traducción de José Mardomingo), Ariel, Barcelona.

KANT, I. (2007), *Crítica del Juicio* (Traducción de Manuel García Morente) Espasa Calpe, Madrid.

LOYOLA, D. (2016), “Líneas generales para un Proyecto de Responsabilidad social desde la ética teleológica de la filosofía kantiana”, en BAJO, A. Y VILLAGRA, N (eds.), *Los condicionantes al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, Memoria Académica Curso: 2015-2016*, pp. 93-114.

VALLAEYS, F. (2008), “Responsabilidad Social Universitaria: Una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las Universidades”, *Educación y Sociedad*, 2, pp. 175-191.