
¿HASTA DÓNDE LLEGA LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA EN PAÍSES EN DESARROLLO?

Antonio Vives

Profesor Consultor en la Universidad de Stanford y
Socio Principal de Cumpetere*

Empecemos por explicar el título. ¿Es que la responsabilidad empresarial es diferente dependiendo de las condiciones socio-económicas del país? ¿O es que sólo es diferente la manera como la responsabilidad se ejerce? Aunque usaremos el caso más extremo de países en desarrollo, la discusión es aplicable también, en parte, a países desarrollados.

La primera reacción de un ejecutivo cuando es trasladado de la casa matriz de la multinacional en un país desarrollado a la filial en un país en vías de desarrollo es pensar que debe seguir siendo igualmente responsable que en el país de origen. Y se sentirá orgulloso de ello. Bajo ningún concepto piensa que hay que bajar los estándares sociales y ambientales, aprovechando que en esos países las reglas suelen ser más “flexibles” o que hay menos capacidad de supervisión de parte de la sociedad civil o de los gobiernos. Si así piensa, pues hemos empezado bien (¡no todos piensan así!). Salvo que el país de destino haya algunas prácticas que no sean aceptables (lamentablemente en algunos países es normal incurrir en discriminación racial o de género), hará bien en mantener el nivel de responsabilidad que sea el más elevado, aunque pueda ser necesario adaptarlo a las realidades nacionales.

Pero no podrá contentarse con hacer lo mismo que en la casa matriz. Pronto verá que la realidad es muy diferente, que las expectativas de la sociedad, y a veces del mismo gobierno, en cuanto a lo que se le puede “pedir” a la empresa

^{1*} www.cumpetere.com / www.cumpetere.blogspot.com

son diferentes. Y aquí no nos referimos a donaciones o sobornos, nos referimos a las prácticas empresariales responsables.

Observará, sobre todo si sale de sus cómodas oficinas en la ciudad capital, que en el entorno en que opera la empresa hay grandes deficiencias. Hay deficiencias en la infraestructura de transporte, de acceso a agua potable y saneamiento, de salud, de educación, de gobernanza pública, de seguridad ciudadana, entre muchas otras. Pero se dirá a sí mismo, qué lástima, pero esto no es problema mío, compete al gobierno resolverlo. Recuerda lo que le dijeron que la responsabilidad de la empresa estaba en obedecer las leyes y llevar a cabo sus actividades, que redundan en beneficios para la empresa, de forma responsable, sin hacer daño y en la medida de lo posible, haciendo el bien. Pero la solución de estos problemas va mucho más allá de esto. Piensa que no es su problema.

Se da cuenta sin embargo que las actividades de la empresa están siendo seriamente afectadas por estas deficiencias en el entorno en que opera. Su obligación es hacer todo lo posible por mejorar la situación económica de los accionistas y dueños y de paso mejorar su bonificación por rendimiento. Le empiezan a entrar dudas. ¿Puedo ignorar estos problemas, a pesar de que están afectando el rendimiento de la empresa? Poco a poco se va convenciendo de que no puede hacerlo, pero se siente impotente. La empresa no tiene la autoridad ni los recursos para intervenir y muy posiblemente los recursos necesarios vayan mucho más allá de los beneficios que recibiría la empresa. El somero análisis de costo/beneficio que se suele hacer para todos los gastos significativos en la empresa no es favorable. Si bien es cierto que los ingresos de la empresa podrían mejorar, los beneficios no lo harían. En el corto plazo el balance no es favorable. ¿Pero lo es el financiamiento de la exposición de arte moderno? A lo mejor no lo es, pero al Presidente de la empresa le gustará salir en las fotos de la inauguración.

Se consuela pensando que el problema no afecta solo a su empresa, afecta a muchas empresas. ¿Porque debería ser su empresa la que contribuya a resolverlo? Serán muchas las empresas que piensen que eso no es problema suyo y que

si algunas se preocupan, tanto mejor. Es más fácil ser un polizante (“free rider”) que pagar el billete. Si todos pensamos así, no hay viaje, no vamos a ninguna parte. ¿Por qué no juntar a varias empresas o a sus asociaciones en mejorar la capacidad de respuesta, involucrando a gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil?

A lo mejor podemos ayudar a nuestro gerente a razonar el problema.

Si bien es cierto que la corrección de las deficiencias de los gobiernos no es responsabilidad de la empresa en el sentido estricto de la palabra “responsabilidad”, no es menos cierto que si sus actividades se ven afectadas no puede permanecer indiferente. Por ejemplo, si las actividades de apoyo al buen gobierno redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de la empresa, éstas podrían considerarse como parte legítima de la responsabilidad empresarial, entendida esta, en una forma muy simplificada, como el conjunto de actividades que mejorando la contribución de la empresa a la sociedad, mejoran su propia situación.

Antes de rendirse ante la magnitud de la tarea, conviene analizar que contribuciones se pueden hacer dentro de las limitaciones de la empresa. Habrá que comenzar por buscar acciones que estén a su alcance y que tengan el mayor impacto positivo posible sobre la empresa y sobre el entorno. Sin duda que podrá comenzar contribuyendo al resolver el problema de la educación y salud de los familiares de los empleados. A lo mejor podrá también contribuir a resolver el problema de violencia juvenil en las cercanías de sus instalaciones fomentando el deporte y otras actividades de ocio sano. A lo mejor financiando una biblioteca o el acceso a internet, que posiblemente sea más rentable para todos que la exposición de arte moderno. Algunos ejecutivos podrán donar su tiempo para asesorar al gobierno municipal en la administración presupuestaria, en el análisis de inversiones. A lo mejor pueden trabajar conjuntamente con el gobierno en la creación de un entorno más propicio para la operación de la empresa y las inversiones, eliminando obstáculos burocráticos. Las oportunidades de contribuir a mejo-

rar el entorno son muy grandes, aunque también lo son los riesgos, en particular de aparecer tratando de influenciar y hasta de suplantar al gobierno. Pero hay maneras de estructurar las intervenciones para mejorar su efectividad y reducir los riesgos ².

Surge entonces la pregunta: ¿Pero, hasta dónde llegan las responsabilidades de la empresa? ¿Es todo responsabilidad de la empresa? Está claro que no todo es responsabilidad de la empresa.

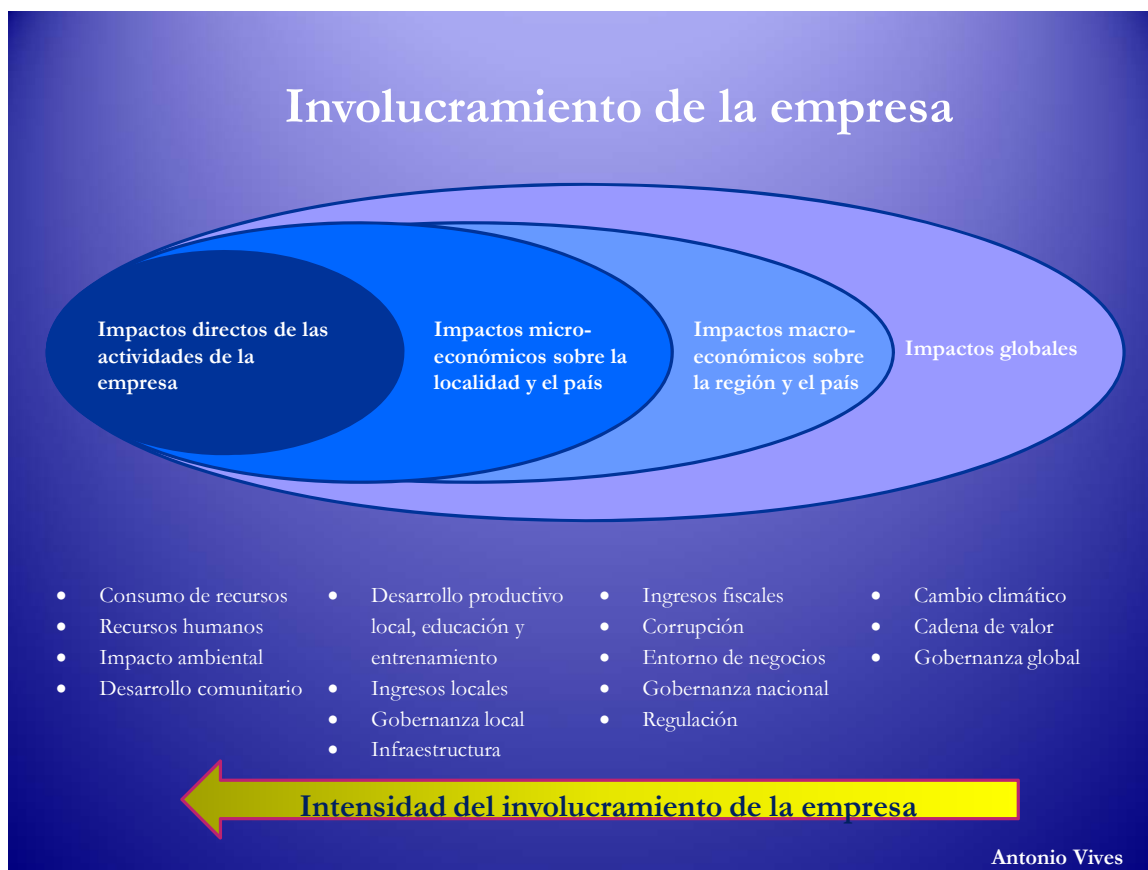
En algunos casos podemos hablar de responsabilidades en el sentido de que si no se hace, se habrá dejado de cumplir alguna ley, regulación, compromiso adquirido. En esto no hay discusión. En otros podemos hablar de responsabilidad en el sentido de que si no se hace se habrá dejado de aprovechar una oportunidad de mejorar la situación de la empresa, lo que forma parte de la responsabilidad fiduciaria de buscar lo mejor para los accionistas y dueños y asegurar el éxito de la empresa y su sostenibilidad. Es dentro de este segundo sentido de la responsabilidad empresarial donde caben las intervenciones en paliar las fallas de gobierno. Nótese que no estamos abogando por regalos o donaciones. Estamos abogando en contra de la miopía empresarial, abogando por una visión integral.

El gráfico siguiente ilustra las áreas de involucramiento de la empresa dentro de su ámbito de acción. Obviamente que la empresa es responsable del impacto de sus actividades. Sin embargo la línea que divide la responsabilidad de lo que es deseable es tenue y variable, puede cambiar de posición dependiendo de las circunstancias del país, de su situación política y socio-económica y de la situación de la misma empresa. Pronto se entra en un área donde hay elementos dudosos y corresponde a los ejecutivos de la empresa tomar la decisión hasta

² En este breve artículo no podemos cubrir estos riesgos y la forma de estructurar las intervenciones. Una discusión más amplia sobre estos aspectos se presenta en el artículo del autor de este trabajo, titulado “¿Es nuestra responsabilidad?” publicado en el número de abril 2008 de *Harvard Business Review América Latina*. Una versión más extensa, titulada *¿Es mi responsabilidad?: El papel público del sector privado* se encuentra en www.cumpetere.com

donde quiere involucrarse, dependiendo del impacto que crea que tendrá sobre sus actividades, sus costos y sus beneficios, y de sus objetivos en el país.

Gráfico 1



¿Competen estas responsabilidades sólo a las empresas grandes? No, la responsabilidad es la misma, lo que varía es la modalidad y capacidad de intervención. Obviamente que las empresas grandes son las que tienen acceso a mayores recursos para invertir en estas actividades y las que posiblemente se beneficien más, pero la posibilidad de intervención no se limita a ellas. Todas las empresas pueden contribuir, especialmente a través de asociaciones *ad hoc* o a través de asociaciones empresariales ya constituidas, no sólo porque la asociación mejoraría el impacto, sino además permite mitigar riesgos políticos.

Demás está decir que a medida que la empresa y sus dueños tengan una visión global, de largo plazo, mayor será su grado de involucramiento en la solución de problemas colectivos y hasta globales. En esto no suele ayudar que un gran número de los accionistas o dueños no conocen la realidad de los países en vías de desarrollo y piensan que son una extrapolación de los países desarrollados, pero con mayores oportunidades de explotar sus ineficiencias. Hay que recordarles que con ello también vienen mayores responsabilidades.

Nuestro gerente no lo tiene fácil, pero con experiencia y en función de la posición que la empresa quiere adquirir en el país en cuestión y de las circunstancias del entorno aprenderá donde queda situada la línea entre lo que es su responsabilidad y lo que no lo es y cuando debe moverla. En esto la única regla fija es que no se puede ni se debe ser indiferente ante la problemática del entorno que rodea a la empresa.

Washington, mayo de 2008