

El concepto de ciudadanía corporativa

The concept of corporative citizenship

Pedro Francés Gómez*

RESUMEN

El presente artículo defiende que el concepto de ciudadanía corporativa es adecuado para trasladar el estatuto de las empresas en una economía global. En este contexto, las empresas son agentes políticos por las siguientes razones: tienen poder para tomar y ejecutar decisiones colectivas, son relativamente independientes de la legislación nacional son el entorno vital de muchas personas. Como agentes políticos tienen la oportunidad y el deber moral de adoptar actitudes de un "buen ciudadano"; y en ello consiste la "ciudadanía corporativa", cuya forma están explorando actualmente las empresas. El artículo incluye el ejemplo de una empresa que ha desarrollado políticas muy avanzadas en este campo.

Palabras clave: Ciudadanía corporativa; Globalización.

En el ámbito corporativo, los conceptos de "Responsabilidad social empresarial" y "Ciudadanía corporativa" parecen análogos. Sin embargo, el segundo término se usa cada vez más, y no es casualidad. La elección de los vocablos es significativa.

El concepto de "Ciudadanía corporativa" posee menor carga moral que el de "*responsabilidad corporativa*". La ciudadanía es un estatuto político y legal. La ciudadanía implica una serie de obligaciones y *derechos*. Delimita con bastante precisión los requisitos mínimos para ser un miembro aceptable (y aceptado) de la sociedad. El buen ciudadano *puede* ser generoso, pero para ser buen ciudadano no se *requiere* ser generoso.

• Artigo recebido em julho de 2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

* Este trabajo está basado en el capítulo 3 del libro **Ética de los negocios**: innovación y responsabilidad, de próxima publicación.

** Professor da Universidade de Granada, Espanha; e-mail: pfg@ugr.es.

La noción de ciudadanía corporativa puede verse bajo esta luz. Sitúa a las empresas en su marco político: en su entorno social, en su contexto legal. Proclama que, dentro de ese marco, las empresas desean comprometerse con los deberes de un ciudadano honrado. Desean ser aceptadas por la sociedad y los gobiernos, respetadas como miembros ejemplares o, al menos, decentes y cooperativos, del grupo. Para ello, afirman estar conscientes de ser partícipes de una sociedad plural, compuesta por personas, grupos y organizaciones con problemas distintos, y con puntos de vista e intereses diversos; se proclaman comprometidas con los fines sociales más ampliamente compartidos y sobre todo con las leyes; reconocen que, a pesar de su poder, necesitan el reconocimiento del resto de la sociedad y están dispuestas a lograrlo demostrando estos compromisos y disposiciones en la práctica.

La Ciudadanía Corporativa puede analizarse, por tanto, como una noción primordialmente política. Esta noción tiene que ver con el poder que detentan las grandes empresas multinacionales y con la legitimidad social que necesitan. El poder permite a las organizaciones disciplinar y regular de hecho la vida de muchas personas, e influir en la de casi todos. Pero ese poder no está basado en un voto democrático o en una delegación voluntaria, sino en la habilidad o la capacidad técnica para tener éxito en el mercado.¹ Una vez adquirido el poder, la legitimidad de tipo técnico-estratégico obtenida a través del mercado ya no es suficiente. Esto ha sido comprendido sólo recientemente, y sólo gracias al activismo de los consumidores y grupos de presión en sociedades democráticas con economías de mercado avanzadas.

Nos interesa entender cómo llega a fraguarse este concepto y cómo ha llegado a ser aceptado por las empresas, los gobiernos y otras instancias. A través de su breve historia captaremos mejor su significado y entenderemos su eventual dimensión ética.

¹ El mercado es en teoría un mecanismo democrático de decisión, pues está basado en la libertad individual de los participantes, limitada por derechos y reglas universales. Sin embargo, al igual que la democracia formal, los mercados reales tienen graves imperfecciones, que anulan sus virtudes teóricas. Por citar sólo algunas: el ejercicio de la autonomía en el mercado depende en gran medida de la posición inicial de cada participante (su herencia, digamos), y no hay mecanismos para asegurar que esa posición es equitativa; por debajo de cierto nivel de pobreza, toda autonomía queda efectivamente anulada, y sin embargo en muchas sociedades no hay mecanismos de ayuda o rescate de personas/familias extremadamente pobres; algunos mercados muy importantes (energía, telecomunicaciones etc.) requieren tales inversiones y conocimientos, que tienden naturalmente a ser monopolios u oligopolios, con el poder empresarial que estas situaciones conllevan etc.

EL EXCESIVO PODER DE LAS CORPORACIONES

Hacia el cambio de milenio, se había acumulado la suficiente evidencia como para que algunos expertos como D. Tapscott y A. Williams, comenzaran a hablar de "crisis de legitimidad de la globalización".² La crisis derivaba de la frustración de las esperanzas que muchos pusieron en una política sin bloques y en una economía capitalista de mercado que debía llevar el progreso material a todo el mundo.

Las décadas finales del siglo XX, han estado presididas por el fin de la guerra fría y el consiguiente advenimiento del "capitalismo global", así como por el predominio de la ideología comercial neo-liberal, que sostiene que el crecimiento económico se garantiza mejor si se abandonan las políticas industriales (es decir, se privatizan todas las actividades productivas y de servicios y se eliminan las subvenciones) y se suprimen las medidas proteccionistas nacionales (bajando los impuestos y aranceles y fomentando el comercio internacional).

Hay que entender que este cambio ideológico no es un mero capricho teórico de los famosos economistas de Chicago. La defensa del mercado libre tiene un fundamento matemático consistente y cautivador.³ Pero la puesta en práctica de medidas políticas concretas para convertir el mundo en un mercado libre tiene poco que ver con ese fundamento, y mucho con la evolución de la economía en Estados Unidos, Europa y Japón, durante los últimos años de la década setenta y primeros, de los ochenta, cuando se produjo el cambio.

En los años setenta la economía occidental percibió el peligro de la doctrina proteccionista: los países productores de petróleo asociados en un cártel podían condicionar la economía mundial, aun siendo países política y militarmente secundarios, recién independizados algunos de ellos; los países más eficientes, como Japón, Alemania o Taiwan, se habían especializado en producir para la exportación, penalizando las importaciones, y beneficiándose de unos tipos de cambio que reflejaban la diferencia de poder entre vencedores y vencidos tras la guerra mundial, pero que ya no representaban el valor de cada economía; por último, Europa se había convertido en un gran productor agrícola que no sólo no necesitaba impor-

² Es significativo que fuese en 2000 (en la segunda semana de septiembre) cuando **Business Week** publicó un artículo que aún es citado por los críticos del capitalismo: "Demasiado poder corporativo". Este artículo recogía, junto a los consabidos datos asombrosos sobre las dimensiones de los gigantes industriales y financieros (por ejemplo, el presupuesto de General Motors es mayor que el un Estado como Perú, el de Ford, mayor que el de Nigeria), los resultados de una encuesta realizada en Estados Unidos, según la cual, "el 72% de los norteamericanos percibían que las empresas tenían demasiado poder sobre sus vidas".

³ Los llamados "Teoremas Fundamentales de la Economía del Bienestar" y el conocido (y polémico) "Teorema de Coase" establecen que *cualquier* resultado óptimo en sentido de Pareto (preferible por todos, justo, deseable etc.) que pueda alcanzar una economía, lo puede alcanzar a través de un mecanismo de intercambio libre, en el que todos los derechos y bienes son privados, supuesta una apropiada distribución inicial de los recursos.

tar cereales americanos, sino que comenzó a tener excedentes. En definitiva: las industrias estadounidenses comenzaron a tener problemas por el coste elevado de la energía y por la competencia de Japón y Alemania; los agricultores comenzaron a tener idéntico problema de coste energético y además entraron en competencia directa con Europa; los inversores y los bancos que suscribían la deuda pública, comenzaron a temer que el Estado, con gastos sociales y militares crecientes, no pudiera satisfacer los intereses pactados, con lo que la deuda pública se devaluaría. Todos los intereses se conjugaron para presionar al poder político en un solo sentido: privatizar empresas estatales, suprimir las ayudas a los sectores subsidiados, y liberalizar los tipos de cambio.

La liberalización se vio como la solución para todos los problemas a la vez. Al liberalizar los cambios, las importaciones de Japón y Alemania serían menos competitivas, y la industria americana recuperaría su atractivo; al liberalizar el comercio, la agricultura norteamericana se beneficiaría de su gigantesca escala y su liderazgo tecnológico; y al privatizar la industria estatal, el Estado podía justificar el recorte del gasto público, tranquilizando a los tenedores de deuda pública.

Pero esta liberalización requería convencer a todos los países, por lo menos a los países desarrollados. Para funcionar, debía ser global. Hay que decir que la liberalización tenía aspectos positivos para otras economías. Por ejemplo, las economías tecnológicamente avanzadas, como Alemania y Japón, y las emergentes con costes salariales muy bajos, como las de Taiwan, Hong-Kong o Corea, se podrían beneficiar de la liberalización comercial, ya que sus productos eran muy competitivos. Para otras economías los beneficios no eran tan claros, pero hubieron de aceptar los cambios respaldados por la mayoría de los países del primer mundo, incluida la primera potencia del, todavía entonces, mundo capitalista.

Curiosamente, la recuperación económica de Estados Unidos desde finales de los años ochenta no fue debida, según la mayoría de análisis, a la liberalización, sino al invento del micro-chip, es decir, a la superioridad tecnológica recuperada – tras haberla perdido durante unas décadas en favor de Japón y Europa. Es dudoso que la oleada de liberalización en la economía mundial ayudara de hecho al crecimiento económico. Susan George (2004) muestra irrefutablemente que en las dos décadas de los ochenta y noventa, el mundo creció en promedio menos que en las dos décadas anteriores; además el crecimiento fue mucho más desigual. Las razones son fáciles de explicar, y bien conocidas.

La liberalización de cambios dio lugar a la multiplicación de los mercados mundiales de capitales, en los que un volumen ingente de dinero se mueve sin ningún propósito productivo, sino únicamente a la búsqueda de un beneficio especulativo "apostando" por los precios o tipos de cambio futuros de distintas monedas, acciones, opciones, materias primas etc. Nace toda una nueva economía fi-

nanciera completamente desentendida de la producción de bienes y servicios – y mucho más desentendida, naturalmente, del trabajo o de las condiciones de vida de las personas. Esa economía financiera aparentemente desligada de la industria y el trabajo, influye en la vida de las personas. Cuando los capitales especulativos se han contagiado de una oleada de pánico y han salido a la vez de un país (como sucedió en Tailandia en 1997, o en Rusia en 1998), han dejado a la industria nacional, y al propio Estado, en una crisis terrible (con su moneda muy devaluada, sin poder pagar sus deudas en dólares, sin poder comprar materias primas, con un elevado desempleo y sin protección social etc.).

La liberalización de la agricultura, por su parte, nunca llegó a producirse, porque tanto Europa como Estados Unidos mantuvieron medidas proteccionistas y subsidios. Así pues, la competencia entre estos dos gigantes sólo sirvió para excluir a los productores de los países más pobres, que no pueden subvencionar su agricultura. En las reuniones, o "rondas", del GATT (el acuerdo global sobre aranceles comerciales), la agricultura ocupa siempre el último lugar. Se producen acuerdos rápidos para eliminar o rebajar los impuestos sobre manufacturas, bienes de alto valor añadido y patentes en posesión de países desarrollados, mientras que se hace difícilísimo acordar rebajas significativas para los impuestos sobre productos agrícolas y de poco valor añadido, en los que los países del tercer mundo podrían ser competitivos.

Por último, la liberalización y privatización de la industria aligeró, en efecto, las cargas del Estado, pero concentró un gran poder en manos de las empresas. Mediante su expansión mundial y mediante compras y fusiones, las grandes empresas fueron adquiriendo a lo largo de las dos décadas cada vez más poder. Es un poder muy efectivo porque pone a su servicio a las legislaturas y gobiernos de todos los países.

Cuando se desataron las primeras protestas contra la Organización Mundial del Comercio, había muchos motivos de queja. Los países a los que no llega la globalización se quejan porque no tienen ninguna oportunidad de salir de la pobreza extrema, y su renta disminuye en términos reales (como en el África subsahariana); los países donde sí llegó, se quejan del poder de las corporaciones y de los especuladores en mercados financieros sin regulación; los agricultores del tercer mundo, se quejan de que no se les permite competir en términos de igualdad; los agricultores del norte presionan para mantener las leyes proteccionistas, porque el libre comercio puede suponer el fin de su modo de vida; los trabajadores del sur se quejan de que son esclavos, de que carecen de cualquier compensación en caso de desempleo; los del norte de que la liberalización les hace perder su trabajo, renunciar a sus derechos o tener que aceptar disminuciones reales de salario; las minorías étnicas y sociales se quejan de que el capitalismo global uniformiza

las formas de vida y destruye las culturas; los grupos ecologistas denuncian que el desarrollo industrial actual es insostenible y nos conduce al colapso ecológico. Así podríamos seguir con la colección infinita de grupos, colectivos e intereses que más o menos organizadamente, tienen reclamaciones que plantear.

La avalancha de críticas comenzó a erosionar las instituciones internacionales, principalmente la OMC y el FMI. Prestigiosos economistas, notablemente los premios Nobel Amartya Sen y Joseph Stiglitz, se unieron a la crítica desde su conocimiento y autoridad (Stiglitz, por ejemplo, fue asesor del Presidente Clinton, y Director del Banco Mundial). Finalmente, el problema se planteó en algunos foros multilaterales.

La reunión de la Comisión Trilateral de Tokio, en 2000, y el Foro Económico de Davos del mismo año, tuvieron como tema principal el análisis sobre el poder de las corporaciones y cómo podrían emplearlo para contribuir a la reforma del sistema económico global. En julio de 2001, el Foro Económico Mundial puso en marcha su llamada "Iniciativa para la Ciudadanía Corporativa Global" (Global Corporate Citizenship Initiative, GCCI).

Mientras, el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, había impulsado en 1999 una iniciativa más, *El Pacto Mundial (The Global Compact)*, que estaba comenzando a ganar adhesiones. En ese contexto se fragua la idea de ciudadanía corporativa.

LA CIUDADANÍA GLOBAL

Noreena Hertz (2002) habla de la "*conquista silenciosa*" para referirse a la toma de los resortes del poder por parte de las corporaciones. Los niveles de control son varios. En un nivel, los gobiernos emplean su poder en beneficio de las corporaciones nacionales, de modo que la competencia global queda distorsionada. Así se reveló dramáticamente en febrero de 2000, cuando se supo que la red de espionaje "Echelon" (montada durante la guerra fría por Estados Unidos, Gran Bretaña y otros países anglosajones) había sido utilizada para robar secretos industriales y comerciales en beneficio de empresas norteamericanas. En otro nivel, las corporaciones facilitan la vida de los gobiernos, mediante el control de medios de comunicación y la influencia sobre la opinión pública. Lo demás viene rodado: el control de los empleados es sencillo bajo la amenaza del desempleo, la pre-jubilación, la feroz competencia etc.; y el control de los consumidores cada vez más eficaz mediante la publicidad, el propio control de los medios, la opacidad en el gobierno de las empresas, la planificación en el desarrollo de productos etc.

El poder de las grandes corporaciones no es nada nuevo. Su dimensión las hace poderosas, ya que pueden movilizar recursos humanos, técnicos y financieros capaces de provocar un gran impacto social. En un sentido, el capitalismo "de masas" basado en el ahorro de la clase media debe ser bienvenido porque supone una cierta "democratización" de ese poder corporativo, ya que, aunque es ejercido por muy pocos (accionistas mayoritarios, ejecutivos principales, grandes bancos), representa teóricamente a miles de accionistas. Además, la operación de una empresa en los países desarrollados depende de sus buenas relaciones con el Gobierno (para evitar legislación demasiado exigente o directamente lesiva para sus intereses), y con los consumidores – al menos en los sectores en que hay competencia real. Esto quiere decir que el poder corporativo en el marco estatal tiene (o mejor, tenía) ciertas restricciones. De hecho, el Estado del Bienestar era, entre otras cosas, un sistema de control mutuo entre los poderes económico, político y social.

Pero el nuevo poder corporativo es de carácter global. El nuevo marco dificulta el control de ese poder, no sólo por su mayor dimensión, sino también por otras razones:

1. El control del poder corporativo global no puede depender de la relación de las empresas con el gobierno. Incluso si las empresas se sometieran a las leyes impuestas por un gobierno determinado, ello no las obliga en otros territorios. De modo que mantienen globalmente el poder que una legislación nacional trata de limitar. La economía global exige organismos de gobierno económico globales, con un poder internacional análogo al que tienen las legislaturas y sistemas judiciales nacionales.
2. Como consecuencia de su poder global, el control de las empresas *dentro* de los Estados se ha debilitado, pues las nuevas reglas del comercio internacional proporcionan a las empresas más y mejores estrategias de resistencia a los sistemas jurídico-políticos locales. Las empresas tienen ahora mayor poder de negociación frente a los Estados, ya que su amenaza de abandonar (o de no invertir etc.) es creíble.
3. El nuevo sistema de producción, basado en la búsqueda del lugar óptimo en términos de legislación, cualificación de los trabajadores y bajos salarios, incrementa el impacto de las actividades productivas. Nos referimos tanto al impacto medioambiental, pues se tienden a concentrar las inversiones en los lugares óptimos, creando focos de intensa degradación y difícil recuperación, como al impacto social, pues se generan periódicamente grandes bolsas de desempleo en lugares previamente industrializados, que dejan de ser interesantes por cualquier razón. Las redes de protección estatales no están preparadas para asumir estos impactos de gran escala.

4. Hay un último dato que tiene doble valor: dificulta la posibilidad de controlar a las multinacionales, pero es justamente de donde parte la tendencia actual a su auto-control. Se trata de que, debido a la estructura del sistema económico, hoy por primera vez en la historia se puede decir que los beneficiarios de las injusticias globales *somos* en buena medida *todos* los ciudadanos del primer mundo. El sistema de producción en masa, el desarrollo técnico, el *dumping* social y las ventajas injustas de nuestras empresas y nuestra agricultura nos permiten mantener un nivel de vida muy superior a cualquier otro momento histórico y muy superior al nivel medio de los ciudadanos del planeta. Este dato dificulta el control en el sentido de que es un argumento – inmoral pero persuasivo – que pueden emplear las corporaciones para defender el sistema productivo y comercial vigente: "¿aceptaría usted – nos preguntarán – una disminución apreciable de su nivel de vida actual (incremento de precios de la energía, más impuestos, menos bienes disponibles etc.) a cambio de transformar algunas relaciones económicas?; cuando usted – seguirán preguntando –, como inversor que trata de asegurar su jubilación, opta por la empresa o el fondo más rentable, ¿no está aceptando acaso sus políticas y estrategias globales, aunque impliquen aprovechar las desigualdades?". No obstante, en otro sentido, la conciencia de que nuestro sistema de vida está basado en la desigualdad y en la obstrucción del acceso al mismo para la mayor parte de la humanidad *es el punto de apoyo moral de las críticas al sistema económico global*.

Recapitulando, las empresas ejercen su poder globalmente. Esto genera la conciencia de que las relaciones que establece ese poder son globales. Si son injustas, se trata de una injusticia global. A los ojos del ciudadano occidental comprometido, no es suficiente con que una empresa cumpla con la legislación nacional, o cuide adecuadamente a sus consumidores y trabajadores en casa. Si la misma empresa se apoya en el abuso de grupos desfavorecidos en países que carecen de cultura cívica o de la capacidad real para establecer leyes que protejan a sus ciudadanos, la empresa no puede considerarse decente. Dicho de otra manera: puesto que su poder es global, *la ciudadanía de las multinacionales ha de ser global*. Su legitimidad depende de sus actividades globales y de su relación con todas las comunidades afectadas, incluidas aquellas que no tienen la suerte de disfrutar de un marco político-jurídico que les garantice sus derechos.

No hay que engañarse. Si los directivos de grandes multinacionales y otros líderes mundiales representados en la Comisión Trilateral o en el Foro Económico Mundial han incluido en sus agendas la ciudadanía corporativa global es porque reconocen que, pese al poder de sus organizaciones, el poder de resistencia a sus estrategias es también muy notable. Los argumentos contra el modelo de globali-

zación de los años noventa son apabullantes, y ciertos medios de comunicación, principalmente internet, no son controlables, de modo que los públicos relevantes están relativamente bien informados.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) también cumplen un papel crucial. Cada vez son más, más especializadas y más eficaces. Los ciudadanos las eligen como medio de expresión de sus convicciones y sus deseos de contribuir al cambio social, con preferencia a los partidos políticos y sindicatos; las más conocidas reciben sustanciosos fondos privados y públicos, y cuentan con la simpatía y el respeto de millones de ciudadanos; su capacidad de comunicación y de influencia pública es reconocida. Las ONG diseñan estrategias y campañas periódicas, y basan su acción en criterios de eficacia muy parecidos a los de las empresas. Las multinacionales saben que han de evitar a toda costa llegar a ser el objetivo de una campaña. Saben que la opinión pública se quedará siempre con la versión de la organización sin ánimo de lucro. Y tras la opinión pública, los gobiernos y los inversores le retirarán su confianza.

Cuando algunos líderes mundiales tomaron en serio las demandas de los movimientos antiglobalización y las preocupaciones de los ciudadanos sobre el excesivo poder de las organizaciones, estaban sobre todo adoptando una actitud inteligente frente a un riesgo real: perder simultáneamente la confianza de los mercados y los consumidores, y quedar literalmente colgando del aire. Había también un componente de mayor alcance: hacia los años 2000-2001, con el fin de la burbuja tecnológica y la manifestación de los conocidos escándalos contables de Enron, WorldCom y Arthur Andersen, dio la sensación de que si las instituciones internacionales seguían acumulando fracasos, las rondas del GATT y la OMC seguían defraudando las expectativas del tercer mundo, los compromisos medioambientales seguían incumplándose, etc., la estabilidad económica mundial podría estar en peligro.

EL SIGNIFICADO DE LA CIUDADANÍA CORPORATIVA

La necesidad de aparecer como buenos ciudadanos corporativos no admite dudas. Los argumentos de los defensores de esta idea son populares. Incluyen temas como (a) que una "buena ciudadanía" influye en la reputación; (b) que mejora las relaciones con las comunidades y gobiernos, lo que preserva la "licencia para operar" que éstos otorgan tácitamente a las organizaciones; (c) que es atractivo para los consumidores, dispuestos según las encuestas a adquirir marcas asociadas a alguna causa social, o producidas por empresas conocidas por sus valores; (d) que aumenta las oportunidades de innovación y desarrollo de productos, gra-

cias a programas conjuntos con asociaciones sin ánimo de lucro (IBM, por ejemplo, produjo, sólo en el año 2000, seis nuevos productos y quince patentes relacionadas con programas de colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro); (e) que es atractivo para los empleados, entre los cuales es un criterio esencial para aceptar una oferta de trabajo, y mantener después su lealtad a la empresa; (f) que es atractivo para los inversores, que a través de fondos especializados cada vez seleccionan sus objetivos con más exigencia de acuerdo con criterios de sostenibilidad, respeto a los derechos humanos etc.

El problema al que se enfrentan las organizaciones es que construir una ciudadanía corporativa global es un reto enteramente nuevo. La doctrina tradicional sobre la legitimidad social de los negocios era muy elemental: las empresas tienen un papel social porque producen bienes y servicios socialmente beneficiosos, proporcionan trabajo (salarios) a las personas y beneficios a los inversores, y mediante los impuestos contribuyen al bienestar de todos. A cambio, reciben del Estado la protección de sus derechos y la defensa de la economía de mercado (mediante la legislación, y el sistema judicial-penal); y de la sociedad, lealtad en forma de consumo e inversión. De acuerdo con este esquema, muy bien pudo decir Milton Friedman que la única responsabilidad social de las empresas era incrementar sus beneficios mientras cumpliesen las leyes.

Obsérvese la dislocación que la globalización ha introducido en aquel esquema: las multinacionales pueden pagar sus impuestos en un país, ofrecer trabajo en otro, y vender sus bienes o servicios en un tercero – también pueden, como es obvio, ofrecer únicamente trabajo basura (ilegal o semi-esclavo) en el tercer o cuarto mundo, evadir sus impuestos radicándose en paraísos fiscales, y vender sus productos impunemente en todo el mundo. En ese contexto, ¿cómo averiguar si los inmensos activos sociales, intelectuales, económicos y humanos que controla una organización están sirviendo para el exclusivo beneficio de unos pocos o proporcionan también un beneficio para la sociedad?

Poco a poco se ha generado un primer consenso entre los expertos. La ciudadanía corporativa no consiste única ni principalmente en desarrollar programas al margen de la actividad esencial de la empresa (como donaciones caritativas), sino en *integrar determinados valores en el mismo núcleo de sus actividades*. Es decir, se trata de lograr que aquello que la empresa hace para ganar dinero y ofrecer al mercado trabajo y bienes o servicios, lo siga haciendo igual de eficientemente (si es el caso) en términos económicos, y además lo haga de un modo socialmente legítimo.

Para muchos, esto apenas añade nada a la visión tradicional sobre la responsabilidad social de las empresas. Para otros, los más visionarios, es una oportunidad para reinventar las empresas, concibiéndolas como catalizadoras del necesari-

rio cambio en las estructuras globales de gobierno. Un nuevo concepto de los negocios debería introducir en las funciones corporativas su contribución colectiva a un mundo económica y políticamente más estable y solidario. Algunos foros internacionales, como WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, Consejo mundial de empresas para un desarrollo sostenible), podrían representar este punto de vista.

Para las multinacionales, las iniciativas de ciudadanía corporativa tienen mucho que ver con la comunicación a los mercados e inversores: se trata de eliminar dudas sobre sus prácticas en países lejanos, sin legislación eficaz, o donde la compañía tiene antecedentes de violaciones de derechos laborales o derechos humanos. Los inversores quieren estar seguros de que la organización está correctamente protegida frente a los riesgos que pueden erosionar su reputación y su respetabilidad frente a la competencia. Las medidas que conducen a mejorar esa reputación se perciben como el contenido de una adecuada ciudadanía corporativa: esas medidas se centran en duplicar la atención sobre el cumplimiento normativo (sobre todo referido a normas de rango internacional), integrarse en foros de discusión multilaterales (con gobiernos, ONG e industrias), evitar prácticas éticamente dudosas, y analizar y anticipar los riesgos sociales de la empresa en discusión con los posibles afectados.

En todas estas actividades dominan dos ideas: *proactividad e implicación*. La proactividad se refiere a que las compañías no ganan nada en términos de ciudadanía por el hecho de responder a las crisis cuando se presentan. Se supone que eso es lo que debe hacer cualquier gobierno corporativo como parte de su tarea de gestión. Un avance en ese sentido – pero aún dentro del esquema de la simple gestión – es *anticiparse* a las crisis analizando correctamente los riesgos y diseñando planes de prevención y solución (lo que se conoce como actitud "defensiva"). Pero la ciudadanía corporativa exige aún más: incluir en el centro de la planificación estratégica de la compañía el propósito de contribuir a la sociedad, a la solución de las carencias que puedan existir, sobre todo en sociedades menos desarrolladas. La compañía debe ser sensible a los valores y tendencias sociales, y *liderar* las reformas, porque su posición de poder social así se lo permite y se lo exige.

La segunda idea es la implicación. Se refiere a la actitud ante el diálogo. Está claro que las multinacionales siempre han mantenido foros de discusión sectoriales, conversaciones y negociaciones con los gobiernos, con los sindicatos, etc. En este sentido, el diálogo no es una novedad. El matiz se introduce con la idea de preocupación por las condiciones reales de vida, y los intereses, de los grupos afectados. La actitud ante los grupos de interés solía ser de antagonismo. La empresa se enfrenta a los gobiernos, se enfrenta a los sindicatos, se enfrenta a los grupos de presión. Muchas veces la manera más expeditiva de solucionar un con-

flicto puede ser ceder, o aceptar una negociación de igual a igual. Pero todo esto se mantiene en una perspectiva estratégica: los intereses de la compañía *versus* los intereses de otros grupos. Un buen ciudadano corporativo no debería adoptar esta actitud, sino que como miembro de la sociedad, debe hacer suyos los problemas e intereses de los grupos que se ven afectados por su actividad.

Estas notas no alcanzan a definir la ciudadanía corporativa, que ciertamente se va construyendo sobre la marcha. Pero señalan la tendencia, tal como hoy la percibimos. Esta tendencia se plasma en actitudes e iniciativas empresariales inconcebibles hace sólo unos años. Un somero paseo por los sitios Web de las grandes corporaciones nos dará una idea de la importancia que dan las empresas a la ciudadanía corporativa. Unas tienen un departamento dedicado exclusivamente a fortalecer las iniciativas ciudadanas y de cooperación; otras destinan notables recursos a cooperar con organizaciones sin ánimo de lucro y gobiernos; otras mantienen observatorios sobre derechos humanos y condiciones laborales en los países donde operan etc. La mayoría manifiestan que la preocupación por su ciudadanía corporativa es una prioridad estratégica, y que los valores que abrazan como parte de ese compromiso ciudadano (respeto a los derechos, actitud abierta ante el diálogo, transparencia, preocupación por el entorno social etc.) forman parte integral de su misión como empresa.

EL CASO DE STARBUCKS

Es interesante ejemplificar estas ideas con el caso de una compañía multinacional en un sector relativamente poco arriesgado, pero sometido a problemas como el empleo a tiempo parcial, el trabajo-basura etc.

Como es sabido, Starbucks es una cadena de cafeterías, nacida en 1987 a partir de un negocio local de distribución de café situado en Seattle, en la costa oeste de Estados Unidos. La compañía cotiza en el mercado de Nueva York desde 1992. El director que protagonizó el crecimiento de Starbucks, Howard Schultz, tuvo la visión de introducir la experiencia del café expreso italiano en Estados Unidos, donde era muy poco conocido y apreciado. Con él, introdujo de hecho el propio concepto de "el café" como establecimiento donde se saborea la bebida y se pasa un cierto tiempo leyendo o charlando; algo tan viejo en Europa, pero casi inexistente en Estados Unidos. La cadena creció espectacularmente, sobre todo tras su salida a bolsa, hasta convertirse en uno de los grandes compradores y distribuidores mundiales de café. "Starbucks" es hoy una de las marcas de consumo más reconocida y prestigiosa. Todo ello sin apenas publicidad y en un tiempo record.

Howard Schultz insiste en que el éxito se debe a los valores sobre los que se ha

construido el proyecto: el amor por el producto y el respeto a las personas que forman la empresa y a las comunidades donde se sitúan las oficinas, factorías y cafeterías.

A diferencia de otros establecimientos de hostelería en cadena, basados en franquicias, Starbucks es propietaria de sus cafeterías (únicamente emplea el sistema de franquicias donde legalmente es necesario). Esto permite controlar las formas de contratación de su personal. Lo habitual en el sector es una gran rotación en los puestos de trabajo y, sobre todo en Estados Unidos, el trabajo a tiempo parcial (en turnos muy variados), pero el modelo de Starbucks, necesitaba empleados muy diferentes. Parte de su éxito consistía en que el cliente se sintiera en familia, tal como sucede en los viejos cafés europeos, pero eso es imposible si el camarero cambia cada pocos días, o si cada empleado o empleada tiene un turno variable de unas pocas horas. En consecuencia, Schultz consideró esencial implicar a los empleados en el negocio (contra todo consejo y contra la tradición del sector). Diversas iniciativas, todas costosas en principio, han logrado ese propósito. La más ambiciosa de ellas es incluir a los empleados en un plan de compra de acciones de la compañía (plan iniciado antes de la salida a bolsa de la compañía). Así, todos los empleados contratados a tiempo completo (y posteriormente incluso los empleados a tiempo parcial) se benefician del éxito de la compañía y tienen un interés personal en el mismo. Este beneficio no es despreciable. Las acciones multiplicaron su valor por seis en el período 1990-1996; además se dividieron dos veces en sendas ampliaciones de capital. Como resultado, el valor que un empleado recibió en 1990 era en 1996 veinticuatro veces mayor. Esto supone para muchos empleados un complemento retributivo equivalente a dos veces su salario anual.

Otra iniciativa que en el contexto americano se considera revolucionaria es el nivel de asistencia médica que Starbucks proporciona a todos sus empleados. En particular a los empleados a tiempo parcial. En los años ochenta los costes de los seguros médicos crecieron mucho más que el coste de la vida, y la mayor parte de empresas buscaron modos de recortar ese gasto. Un modo obvio era no ofrecer cobertura completa a los empleados que no trabajan jornada completa. Starbucks, de nuevo contra todos los consejos y toda prudencia económica, hizo lo contrario. Con ello la compañía consiguió fomentar la estabilidad de los empleados, y ahorrar en formación. Mientras que la póliza anual de un trabajador cuesta 1.500 dólares, formar a un nuevo empleado cuesta 3.000 (independientemente del número de horas que vaya a trabajar). De nada sirve ahorrar en lo primero, si como consecuencia hay mucha más rotación de personal y se incrementa el gasto en lo segundo. Se puede demostrar que en conjunto la estrategia no sólo proporciona más tranquilidad, seguridad y apoyo a los empleados, sino que resulta en

un ahorro para la empresa. El seguro médico completo se implantó en 1988 y desde entonces se ha ido ampliando. Se han incluido cada vez más coberturas (entre otras cosas porque los empleados de la firma, en su mayoría personas jóvenes, son candidatos a tener pólizas generosas con un coste moderado). Actualmente, el plan de Starbucks en Estados Unidos incluye coberturas como el gasto en medicamentos, odontología, revisiones de visión o salud mental, de las que no suelen disfrutar la mayoría de empleados americanos, y mucho menos los empleados a media jornada en establecimientos de hostelería. Howard Schultz considera que su empresa fue generosa en los años ochenta, una época en que esto no estaba de moda, y como consecuencia construyó una cultura corporativa robusta y creó un vínculo especial con los trabajadores.

Igualmente notable es el vínculo que la empresa estableció con las comunidades y con los productores de café. "Contribuir positivamente en nuestras comunidades y nuestro entorno" es una de las líneas de la misión de Starbucks. Sin embargo, el enfoque de esta compañía no es hacer donaciones o presumir de un departamento de ciudadanía corporativa. Los socios (empleados) de cada establecimiento proponen algunas actividades de apoyo a las comunidades locales, que suelen ser aceptadas y fomentadas por la dirección. En un ámbito más amplio, Starbucks tiene un acuerdo con una organización de ayuda al desarrollo, CARE, que tenía proyectos en casi todos los países de los que Starbucks importa café. A través de ese acuerdo, Starbucks financia acciones directamente relacionadas con el bienestar de las comunidades productoras de café.

Starbucks no posee cafetales ni emplea a los trabajadores agrícolas, razón por la que ha tenido dificultades para responder a algunas campañas relacionadas con las condiciones de vida de los trabajadores y granjeros. En concreto, en 1995, cientos de piquetes se apostaron a la puerta de los establecimientos de Starbucks en Estados Unidos, repartiendo panfletos de denuncia. Acusaban a la compañía por los salarios de miseria y las condiciones laborales inhumanas que se sufrían en Guatemala. La dirección explicó que todo lo que podían hacer en este caso era dejar de comprar café a importadores que lo adquieran de determinadas explotaciones (aquellas en que sabe se producen violaciones de derechos). Esto es exactamente lo que la compañía hizo. En 1996, coordinada con CARE y ANACAFE (la asociación guatemalteca de productores de café) propuso un código de conducta a los productores y comenzó a aplicar sanciones a las granjas que no lo cumplían (único modo práctico de hacerlo efectivo). Es una de las pocas compañías que ha intentado proponer códigos de conducta en una actividad agraria (en las actividades industriales son comunes). También hizo un donativo para proporcionar préstamos a las explotaciones con el objeto de mejorar la producción y facilitar el acceso de los trabajadores a mayores rentas.

En conjunto, Starbucks nació y hasta la fecha se mantiene con una clara visión sobre la posición y las responsabilidades que tiene un negocio ante la sociedad: primero con sus accionistas, empleados y clientes, y después con la sociedad en general y con el entorno global.

Muchos otros aspectos de la gestión se enmarcan en esta misma filosofía. Hay detalles de gestión que pueden parecer anecdóticos, pero tienen todo su sentido en el marco de la cultura de esta empresa. Por ejemplo, el ingenio desarrollado para conseguir a la vez vender café en vasos desechables (una demanda del público americano), respetar el sabor (y la temperatura) de un buen café (un compromiso básico de la empresa), y satisfacer a los grupos ecologistas y a muchas personas preocupadas por el despilfarro de material no reciclable.

Es interesante el enfoque integral con que esta compañía afronta su ciudadanía; representa en la práctica lo que es una tendencia teórica dominante.

CONCLUSIÓN: CIUDADANÍA CORPORATIVA Y ÉTICA EMPRESARIAL

Podría un crítico detectar una sospechosa conexión entre las prácticas (y la retórica) de la ciudadanía corporativa y el beneficio empresarial. Sobre esto hay que decir dos cosas. Primera, que esa conexión es alentada por el modo de argumentar de los propios directivos, quienes han de defender sus medidas ante los Consejos de Administración *en términos de beneficios*. Howard Shultz, el Director General de Starbucks, narra cómo sus medidas parten de la convicción (derivada probablemente de su experiencia personal). Es decir, él piensa, por ejemplo, que dar cobertura sanitaria completa a los empleados es simplemente lo correcto. Sin embargo, ante el director financiero, o los accionistas, debe justificar que además de ser lo correcto es *lo mejor para el negocio*, es decir, se puede traducir en beneficios. Esta es la norma en las empresas. Este es el lenguaje que la mayoría de inversores y analistas entienden, y ello no disminuye necesariamente los demás valores incorporados en una decisión o una acción.

En segundo lugar, hay que decir que incluso si las decisiones basadas en convicciones se toman sabiendo que tendrán un efecto positivo sobre el beneficio, ello tampoco les resta valor. Habría que ser extremadamente purista para defender tal cosa. Evidentemente, una decisión que parte de la convicción no busca el beneficio económico, pero eso no quiere decir que si de esa decisión –tomada en el entorno empresarial – se deriva un beneficio económico, deje por ese motivo de tener valor moral. Una cosa es que una acción pierda su valor moral si se realiza *en vista* del interés económico, y otra es que deje de tener valor moral por el simple hecho de que *produzca* algún beneficio. Esto sería exigirle a la moralidad

que fuese siempre dañina. Lo ideal es que la corrección legal, política y ética vayan de la mano del bienestar y el beneficio económico. Es más, hay que considerar que el beneficio medioambiental, social y los avances en la justicia global a los que puede contribuir una empresa *son parte* del beneficio económico de la misma. Si los mercados lo entienden así y las acciones de las empresas que cumplen con sus obligaciones de ciudadanía suben, tanto mejor.

Es esta, sin embargo, una discusión larga, que no pretendemos zanjar con estos argumentos. Concédase simplemente a título de hipótesis, que el hecho de que las empresas que abrazan una política decidida de ciudadanía corporativa tengan éxito financiero no significa necesariamente que tal política haya de verse como un movimiento estratégico.

A lo sumo, puede verse la ciudadanía corporativa como un tipo de estrategia económica sumamente refinada que conduce a adoptar objetivos políticos. La legitimidad social tiene una lógica distinta a la lógica del mercado. Una vez establecida como objetivo necesario, requiere que la compañía alinee sus prioridades con la sociedad. Esto significa introducir en su núcleo estratégico objetivos enteramente nuevos: sostenibilidad, medio ambiente, calidad de vida, cumplimiento de derechos etc.

Esto introduce cambios en la cultura corporativa y modifica de hecho la función de utilidad de las organizaciones. Los análisis de las decisiones considerarán, entre los beneficios, el rendimiento económico, pero también la contribución a la legitimidad social y al cumplimiento de compromisos (legales o voluntarios), y entre los costes, no sólo los financieros, sino también la eventual pérdida de legitimidad, el deterioro del medio etc.

Las obligaciones de ciudadanía pueden verse como verdaderos deberes morales de las organizaciones. La razón es que la sociedad concede a las corporaciones un derecho para operar (y obtener un beneficio), y todo derecho lleva aparejado obligaciones. Dados los recursos de las grandes organizaciones, y la capacidad para producir una diferencia significativa, su responsabilidad de contribuir al bien común tiene el carácter de obligación moral.

Cuando las empresas asumen su ciudadanía global y obran en consecuencia, están cumpliendo un deber moral, satisfaciendo un requisito racional de la interacción, que si bien no es legalmente exigible, no por ello es menos justificable (o su desatención menos criticable).

No obstante, la ciudadanía corporativa se plantea como una tendencia estratégica global encaminada a la cooperación y a la contribución corporativa al gobierno y la estabilidad mundial. El propio lenguaje de "ciudadanía" paraliza menos a los directivos empresariales que el lenguaje del "deber moral", y así las transformaciones pertinentes pueden abrirse camino.

Quizá el evento que mejor representa el modo en que las empresas asumen el giro hacia la ciudadanía corporativa es la iniciativa del Pacto Mundial (Global Compact) que promovió Kofi Annan en 1999.

La idea de un pacto o alianza global, tiene fuertes reminiscencias políticas. Recuerda la teoría contractualista del Estado, según la cual el poder estatal y los derechos ciudadanos se basan en un pacto por el que los individuos acuerdan salir del estado de naturaleza, un estado de anarquía y guerra de todos contra todos. La sociedad supone obligaciones mutuas, pero supone ventajas mutuas aún mayores. Supone limitaciones, pero consentidas por todos para facilitar el orden, el bienestar y la paz. En este caso, los individuos en el estado global de naturaleza son las corporaciones. Es significativo que sean ellas las protagonistas del pacto, pues revela hasta qué punto depende de su voluntad el someterse a reglas racionales, ante la carencia de un gobierno mundial.

El *Global Compact* es un compromiso voluntario de las empresas para asegurar en todo el mundo el respeto a los derechos humanos, la legislación laboral básica, y la sostenibilidad de sus actividades. El pacto mundial apela a la libertad y la moralidad de las corporaciones, ya que carece, en principio, de poder coactivo o de un sistema de control. Tal como lo recordaba Kofi Annan en su discurso ante el Foro Económico Mundial, cinco años después de la propuesta inicial: "Solicité un pacto – no un contrato, ni un código de conducta, ni un conjunto de regulaciones o un sistema nuevo de vigilancia, sino una expresión concreta de ciudadanía global".

Actualmente, más de 1.200 corporaciones de 70 países han suscrito el pacto mundial. También se han unido sindicatos, agencias gubernamentales e internacionales y otros grupos. El pacto mundial ha amparado decenas de iniciativas, desde los acuerdos en Sudáfrica para proveer tratamientos contra el SIDA a bajo coste, hasta campañas de concienciación contra la corrupción y a favor de la transparencia empresarial y gubernamental.

La idea del pacto es alinear el legítimo interés a largo plazo de las compañías (lo que se llama en ética "egoísmo ilustrado") con el bien común (lo que en ética podría verse como puro altruismo, pero representa una obligación política de justicia).

El concepto de pacto mundial, como toda iniciativa voluntaria, se apoya en el poder moral de la publicidad, que es una de las nociones éticas ilustradas más valiosas. Las empresas pueden adherirse al pacto mediante una carta dirigida al Secretario General de las Naciones Unidas. Deben poner en marcha los cambios necesarios para integrar el pacto y sus principios en sus estrategias, en su cultura y en su funcionamiento cotidiano. Deben promover el pacto mundial en sus comunicados de prensa, discursos etc. Deben finalmente publicar en sus informes anuales una descripción de las medidas que han tomado para promover el Pacto Mundial y sus nueve principios.

Todo esto se resume en una cosa: la empresa tiene que aparecer públicamente como defensora del Pacto Mundial y sus principios, en sus actos y en su comunicación. Sólo con esto ya se consigue que las contradicciones, en caso de existir, sean manifiestas. De hecho, las empresas que tras suscribir el pacto no han hecho mención al mismo en sus informes anuales, simplemente han sido excluidas de la lista de compañías participantes. La ligerísima presión que supone para los negocios que desde las Naciones Unidas se les solicite una copia de su informe anual para verificar qué medidas se han adoptado en relación con los principios del pacto mundial, es suficiente para fomentar una cultura de cambio y compromiso.

ABSTRACT

This paper suggests that "Corporate Citizenship" is the right concept to express the status of corporations in a global economy. In our current economical context, companies are political agents for the following reasons: they have the power to make and execute collective decisions, they are relatively independent from national legislation, and they are the vital environment to many people. As political agents, they have the opportunity and the moral duty to adopt a "good citizen's" attitudes. Corporate Citizenship consists precisely of that, and corporations are currently exploring the ways to implement this concept. The paper includes an example of a company that has developed very advanced policies in this area.

Key words: Corporate citizenship; Globalisation.

Bibliografía

ÁLVAREZ, D.; DE LA TORRE, J. **¿Empresas desalmadas?** una visión ética del mundo empresarial. Madrid: Dykinson, 2002.

BELLO, W. **Desglobalización:** ideas para una nueva economía mundial. Barcelona: Icaria – Intermon Oxfam, 2004.

FRANCÉS, P. (Comp.) **Ética empresarial:** una responsabilidad de las organizaciones. Caracas: Velea, 2004.

GARCÍA MARZÁ, D. **Ética empresarial:** del diálogo a la confianza. Madrid: Trotta, 2004.

GEORGE, S. **Otro mundo es posible si...** Barcelona: Icaria, 2004.

HELD, D.; KOENING-ARCHIBUGI, M. **Taming globalization:** frontiers of governance. Cambridge: Polity Press, 2000.

HERTZ, N. **The silent takeover.** Londres: Arrow Books, 2002.

LOZANO, J. M. **Ética y empresa**. Madrid: Trotta, 1999.

PATRUS, R. De la necesidad y de la posibilidad de integración entre ética y organización. In: FRANCÉS, P. (Comp.) **Ética empresarial: una responsabilidad de las organizaciones**. Caracas: Velea, 2004. p. 57-73.

PFEFFER, J. **El poder de las organizaciones**. Madrid: McGraw Hill, 1993.

SEBASTIÁN, L. de. **Razones para la esperanza en un futuro imperfecto**. Barcelona: Icaria – Intermon Oxfam, 2003.

SEN, A. **Sobre ética y economía**. Madrid: Alianza, 1997a.

SEN, A. **Bienestar, justicia y mercado**. Barcelona: Paidós-ICE, 1997b.