

# **LA EMPRESA CIUDADANA: UN RETO DE INNOVACIÓN**

---

**JOSEP M. LOZANO**



# **LA EMPRESA CIUDADANA: UN RETO DE INNOVACIÓN**

---

**JOSEP M. LOZANO**

Director del Centro de Estudios, Persona, Empresa y Sociedad  
y profesor de ESADE



Editado con motivo de la presentación de ESADE en Madrid  
18 de abril de 2002

Primera Edición abril 2002

© de esta edición ESADE

Dep. Legal B-15.716-2002

Impresión y maquetación Estudi 6

Diseño de la edición: Dpto. de Relaciones Públicas de ESADE

# PRESENTACIÓN

---



La nueva sede de ESADE en Madrid es un hito de gran trascendencia para nuestra institución, porque representa un importante paso adelante en el impulso su presencia corporativa en esta ciudad.

Fruto de la visión de un conjunto de empresarios, y con la tutela de la Compañía de Jesús, ESADE ha conseguido convertirse a lo largo de 44 años en una institución con relevancia a nivel nacional e internacional. El prestigio adquirido en el desarrollo de su actividad formativa, y consolidado por la proyección de sus ya casi 25.000 antiguos alumnos, se ha visto acompañado por un intenso proceso de internacionalización, ámbito en el que ESADE ha sido pionera. La *Community of European Management Schools*, CEMS, de la que ESADE fue fundadora y que es en la actualidad una organización de referencia para las principales multinacionales europeas en el reclutamiento de sus futuros

directivos, sus relaciones estables con más de 80 escuelas de negocio en todo el mundo, el importante número de estudiantes internacionales que cada año pasan por nuestras aulas y el haberse convertido además en la primera y única institución española en posesión de las tres acreditaciones internacionales de mayor prestigio (*The Association to Advance Collegiate Schools of Business*, AACSB; *Association of MBA*, AMBA; *European Foundation for Management Development*, EFMD) son buena prueba de ello.

Todo ello confluye en la oportunidad y necesidad del nuevo proyecto de ESADE en Madrid, que ya es una realidad con su nueva sede, el desarrollo pleno de programas al más alto nivel y el desarrollo de una capacidad de servicio con capacidad de respuesta a las necesidades de un entorno profesional tan exigente como es el de esta ciudad.

Pasado y futuro confluyen en esta iniciativa. Futuro, porque Madrid abre para ESADE nuevos horizontes en su actividad y proyección a nivel nacional e internacional. No tanto por su condición de capital de España, sino sobre todo por el dinamismo que caracteriza a esta ciudad, su carácter eminentemente cosmopolita, su capacidad de apertura a la innovación y la iniciativa y su capacidad de liderazgo a nivel empresarial, económico y social. Madrid permite a ESADE nuevas perspectivas y marcos de reflexión, una mayor proximidad con las empresas y profesionales de esta ciudad y toda España, y por que no, también hay que decirlo, nuevos retos y un mayor nivel de autoexigencia. Para ello, el recientemente creado Consejo Profesional de ESADE en

Madrid está dando un inestimable soporte con su función de orientación y reflexión continuada sobre la acción de nuestra institución.

Nuestro pasado nos sitúa en una excelente condición para ser capaces de contribuir, modestamente, pero de manera firme, al impulso futuro de la ciudad. Con la presencia de ESADE, Madrid se consolida como la ciudad de referencia a nivel europeo en la formación de directivos tanto por el número y calidad de la oferta formativa existente en la ciudad y que se ve acrecentada y reforzada con nuestra institución. Aquí estamos desarrollando y presentando nuestros programas más innovadores tanto a nivel Master como en formación de desarrollo directivo. Nuestra política de partenariado con las empresas, fruto de nuestra tradición de intensa proximidad a la realidad empresarial, nos está permitiendo dar respuesta a nuevas necesidades de las empresas y organizaciones no sólo a nivel formativo sino también de acompañamiento de los procesos de cambio organizativo para hacer frente a sus retos estratégicos y competitivos.

La solidez de la institución y su "devoción" por el rigor en la formación nos convierten en una respuesta siempre seria y segura para las necesidades de profesionales y empresas. Nuestra convicción de la importancia de la dimensión humana nos hace adquirir el compromiso de ir más allá del simple desarrollo de conocimientos y competencias profesionales, para profundizar en el desarrollo de personas capaces de conducir a sus organizaciones al éxito a través de la cooperación y con sentido de la responsabilidad empresarial y social.

ESADE siempre ha sido una institución abierta donde las ideas, cultura y religión nunca han sido un obstáculo para el encuentro, siempre a partir de una base común de respeto a la libertad individual, defensa de la democracia, el respeto a la vida y sensibilidad a los problemas de la sociedad y de los menos favorecidos. Por ello también nuestra institución quiere poder aportar algo que forma parte de nuestra esencia y que creemos además consustancial y natural en una ciudad con el talante de Madrid, el ser un marco abierto al debate y a la reflexión donde las nuevas ideas y visiones puedan tener cabida siempre respondiendo a un único objetivo: crear valor para la sociedad. Por ello, el tema de la conferencia de hoy "La empresa ciudadana: un reto de innovación" no ha sido elegido al azar sino que responde a nuestra propia manera de ser y de hacer.

Sólo me queda agradecer la presidencia del Excelentísimo alcalde de Madrid, agradecer a todos la asistencia a este acto y agradecer también al Dr. Lozano que en su apretada agenda haya aceptado dictar la conferencia de hoy. A todos muchas gracias.

**CARLOS LOSADA**  
Director general de ESADE

# **LA EMPRESA CIUDADANA: UN RETO DE INNOVACIÓN**

---



**P**odríamos comenzar recordando, por ejemplo, que A. Einstein comentó en algún momento que no existía posibilidad alguna de obtener energía nuclear, que B. Gates afirmó que con 640 Kb de memoria podría llevarse a cabo todo cuanto la informática pudiera imaginar, que un presidente de IBM opinaba que en el mundo había mercado para cinco computadoras, o que Lee DeForest consideraba la televisión técnicamente factible pero inviable desde el punto de vista comercial y financiero. Ahora bien, si nuestra actitud es esta, más vale, aunque sólo sea por una elemental prudencia, abandonar cualquier intento de formular conjeturas con fuerza suficiente como para configurar el futuro.

Pero, como reflexionar sobre el futuro es sobre todo pensar el presente, es preferible estar dispuestos a correr algunos riesgos. Y desde esta voluntad de pensar arriesgadamente, me atrevo a afirmar que la idea de empresa ciudadana puede convertirse en los próximos años en un elemento vertebrador

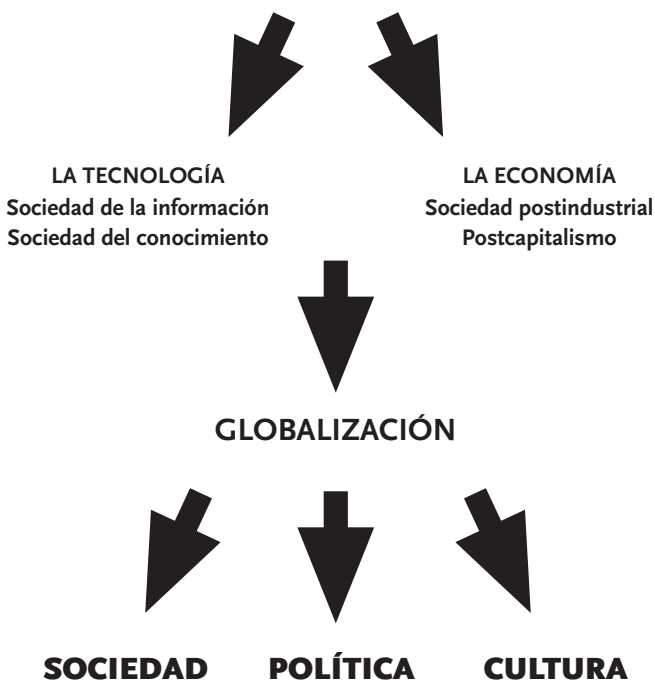
del debate sobre qué hacen las empresas, qué esperamos de ellas y qué legitima su actuación. Ejemplifiquémoslo con una imagen: hace unos sesenta años, las empresas funcionaban sin necesidad de tener especial conciencia de lo que era el marketing como concepción y orientación de la acción empresarial. Hace treinta años aproximadamente, las empresas funcionaban sin hablar de calidad y sin tomar en consideración este factor de forma explícita y consciente. ¿Podríamos encontrar en la actualidad alguna empresa capaz de afirmar que tener o no en cuenta la perspectiva de marketing o la calidad resulta irrelevante para su desarrollo como empresa? Así pues, cuando hablamos de empresa ciudadana, no estamos simplemente recordando que las empresas deberían tener presente una serie de criterios y de valores a la hora de actuar. Lo que estamos diciendo es que no puede entenderse qué es (legítimamente) una empresa sin incluir en este análisis sus responsabilidades éticas, sociales y medioambientales. En este sentido, y para continuar con la imagen anterior, hablar de empresa ciudadana no es otra cosa que arriesgarse a afirmar que dentro de algunos años podríamos estar afirmando sobre la asunción de las responsabilidades éticas, sociales y medioambientales por parte de la empresa las mismas cosas que hoy postulamos del marketing y de la calidad: que resulta inconcebible e inviable una empresa que no asuma estos dos factores como criterios de actuación. ¿Qué es, pues, la idea de empresa ciudadana? ¿Un deseo, un pronóstico, una hipótesis?, ¿una propuesta bienintencionada?, ¿un poco de todo? El tiempo lo dirá. En cualquier caso, la considero una posibilidad razonable. Y conviene ahora analizar en qué sentido.

## **PENSAR LA GLOBALIZACIÓN, NO UNA COARTADA**

Me temo que hablar de globalización no significa nada ya. O, mejor dicho, que quizá signifique cualquier cosa porque lo que quiere decir depende del que habla. He llegado a considerar la idea de que, por higiene mental, esta palabra debería ser desterrada de los debates durante un cierto tiempo, fundamentalmente para poder valorar si, gracias a su uso repetido, la gente cree que ya ha dicho o explicado alguna cosa sin haber hecho nada más, al fin y al cabo, que repetir el vocablo como una jaculatoria o una invocación. Existe la globalización identificable empíricamente como resultado de procesos económicos y tecnológicos que operan en red siguiendo su propia lógica y sin atender a territorios ni contextos. Existe la globalización como construcción mental que proporciona una clave de interpretación de los hechos y que orienta la acción y la toma de decisiones. Existe la globalización como ideología que ayuda a presentar como inevitable e inexorable el dominio de los globalizadores sobre los globalizados, y que incluso convierte en reaccionaria la voz de estos. Existe la globalización que sirve para legitimar políticas y que permite presentar decisiones como si fueran cualquier cosa menos una decisión. Existe la globalización como culpable de todas las desgracias y como el adversario al que, como reacción, cabe oponerse por principio. Existe la globalización como nuevo postulado que todo lo abarca, que sirve para explicarlo todo (ahora que ya nos habíamos resignado a no disponer de paraguas explicativos que nos protegiesen de la lluvia de acontecimientos) y que tranquiliza las mentes.

Normalmente –y pido excusas por la simplificación– muchas de estas visiones comparten el trasfondo analítico que se intenta visualizar en el siguiente cuadro.<sup>1</sup>

## LOS IMPULSORES DEL CAMBIO



---

<sup>1</sup> Cuadro que es el resultado de la claridad sinéctica de Ángel Castiñeira, pero cuya interpretación y uso sólo me son imputables a mí.

De acuerdo con este trasfondo, el proceso de cambio que estamos viviendo nos llega impulsado por los cambios tecnológicos y económicos. De ahí que, para poder entender qué está pasando y –sobre todo– hacia dónde vamos, hayan podido hacer fortuna los apelativos de sociedad de la información y sociedad del conocimiento (a la espera de que el impacto de las biotecnologías nos alcance socialmente). De forma más modesta, también hablamos de sociedad postindustrial o sociedad postcapitalista<sup>2</sup> porque, a falta de una denominación mejor o más aceptada, sólo nos atrevemos a señalar que lo que tenemos por delante es muy diferente de cuanto teníamos, pero no estamos demasiado seguros de que lo sea tanto en sus rasgos básicos y constitutivos. Con todo, resulta evidente que, sin el impacto de los cambios tecnológicos y económicos, hoy no estaríamos hablando de globalización. Pero el desarrollo de estos procesos tiene también dimensiones y consecuencias sociales, políticas y culturales. De ahí la plausibilidad tanto de las posturas reactivas y resistencialistas (resulten viables o no), como de las posturas que reclaman una presencia clara de las dimensiones social, política y cultural en la configuración de los procesos de globalización. Más aún, si cabe, cuando todavía somos conscientes de que vivir humanamente comporta construir de forma activa la respuesta a la pregunta "hacia dónde queremos ir", y no simplemente constatar pasiva o depresivamente hacia dónde nos conducen.

---

<sup>2</sup> Ya veremos si llega a tener éxito hablar de capitalismo informacional

Sólo cabe añadir dos consideraciones al cuadro anterior. La primera es que a menudo se olvida que este mundo globalizado es una sociedad de organizaciones. Y que las acciones humanas son, en muchos ámbitos –privados, públicos, estatales, no gubernamentales, etc.–, acciones mediadas organizativamente. Reconocer esto no comporta negar la dimensión personal, que resulta irreductible. Pero sí comporta afirmar que muchos de nuestros modelos mentales para entender, regular y orientar la acción humana desde una perspectiva ética, cultural o política son relevantes para comprender la acción humana individual, pero quizá no lo sean tanto para comprender la acción humana que se lleva a cabo mediante organizaciones. Así pues, necesitamos una reflexión ética, cultural y política adecuada a la realidad organizativa que no sea una mera proyección a las organizaciones del discurso ético referido a los individuos. Y la segunda consideración es la de que existe un actor sin el cual no podemos entender los procesos de globalización: la empresa. Por cierto, sólo con observar la historia se comprueba que la comprensión de lo que es –y de lo que hace– una empresa no está en absoluto cerrada. Más aún: a menudo constato que una de las preguntas cuya respuesta plantea mayor dificultad a las personas que trabajan en este ámbito es precisamente la de qué es una empresa. Hablar de la empresa ciudadana constituye, justamente, un intento de responder a esta cuestión de manera que la respuesta resulte adecuada a las nuevas realidades emergentes. Y llevarlo a cabo desde el supuesto de que, en este terreno, las concepciones son siempre, también, proyectos y no meras descripciones.

De entrada, cabe señalar que, cuando hablo de empresa ciudadana, lo hago desde el convencimiento de que a estas alturas del siglo no podemos ser ingenuos ni caer en un moralismo insolvente, encantado con la supuesta bondad empresarial. La historia concreta de muchas empresas está demasiado ligada al sufrimiento de las personas como para creer ahora que determinadas actuaciones desaparecerán como por ensalmo. Pero tampoco deberíamos fomentar un pensamiento único<sup>3</sup> en el sentido contrario, ensimismado en la intrínseca maldad del mundo empresarial. Cuando hablamos de empresa ciudadana nos limitamos a constatar una tendencia que comporta un notable cambio de perspectiva. Una tendencia que implica la asunción de que la empresa no constituye solamente una institución económica, sino también una institución social. O, dicho con otras palabras, que ser una institución económica es su manera específica de ser una institución social. Así pues, se trata de gestionar, dirigir y valorar las empresas a partir de la integración de todas las dimensiones sociales que las configuran. Reducir una empresa a su dimensión económica (o, peor si cabe, a su cuantificación monetaria) constituye una burda simplificación que ya no resulta ni tan siquiera útil para comprender y gestionar su complejidad. Podríamos decir que una empresa contemporánea gestiona cuatro capitales: el económico, el humano, el social y el medioambiental. En consecuencia, su actuación ha de ser valorada en relación con estos cuatro capitales, y no sólo en relación con el primero de todos ellos.

---

<sup>3</sup> Aunque la expresión a hecho fortuna, continuo considerando que se trata de un oximoron (como otros, lo reconozco, piensan que lo es hablar de ética empresarial).

Esta comprensión integrada de la empresa, capaz de enfocarla a un tiempo desde el mercado y desde la sociedad es lo que, en mi opinión, hace plausible hablar de la empresa ciudadana. Hablar de la empresa ciudadana es hablar de una organización que se concibe como empresa –y no, por lo tanto, como substituta o invasora del Estado; o como seductora o neutralizadora de los movimientos sociales o de las ONG. Pero la asunción completa de sus responsabilidades resulta compleja: incluye un compromiso económico, humano, social y medioambiental. Una empresa es ciudadana en la medida en que se valora desde su contribución a la sociedad, y no simplemente desde su capacidad de maniobra en el mercado y ante la legislación.

Es evidente que esta tendencia hacia una empresa ciudadana no es automática, no se desarrolla por el mero hecho de hablar de ella (como si la palabra tuviera en este punto poderes mágicos), ni es la única tendencia posible que se nos ofrece. Así, requiere también, por ejemplo, de una cierta predisposición por parte de los poderes y las administraciones públicas y, ciertamente, de presión y movilización sociales. Como explicaremos a continuación, la experiencia nos permite comprobar que muchos cambios se han producido a causa de una combinación, en dosis variables, de presión social hacia las empresas, por una parte, y de voluntad y disponibilidad a la apertura y al diálogo por parte de las empresas, por otra. De hecho, resulta sintomático que muchas de las metodologías que están desarrollándose tengan en común el hecho de centrarse en propiciar sistemáticamente el diálogo de la empresa con su entorno, y en traducir este diálogo en instrumentos de gestión.

## **LA EMPRESA CIUDADANA: DE DÓNDE VENIMOS**

En cierto modo, hablar de empresa ciudadana es la última etapa de un proceso de reflexión sobre la responsabilidad social de la empresa. Y matizo expresamente "en cierto modo" porque considero que una de las claves de comprensión de lo que se entiende por empresa ciudadana es precisamente dilucidar si se reduce —o no— a ser una mera ampliación o adaptación de lo que se ha interpretado como responsabilidad social de la empresa.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) tiene una larga historia. Puestos a alargarla, podemos remontarnos hasta el origen de la humanidad si incluimos en ella cualquier texto que hable de las implicaciones o de las relaciones sociales inherentes a las actividades económicas. Con todo, si nos remitimos a la aparición explícita de la temática y a su desarrollo, la historia queda restringida a los últimos cincuenta años. Este hecho parece inducirnos con gran rapidez a dividir esta etapa en períodos de diez años, pero con la tranquilidad, en este caso, de que tal clasificación periódica no sólo resulta útil cronológicamente, sino incluso pertinente desde el punto de vista temático.

En los años cincuenta, se habla de la RSE sobre todo en relación con la conciencia y la voluntad de los directivos. Se trataba básicamente de una cuestión de responsabilidad personal. Evidentemente, una responsabilidad referida a su función directiva y contrastada con el impacto social de las actuaciones empresariales; pero, en cualquier caso, una

cuestión personal, en la que se apelaba a los hombres de empresa (por razones obvias, ni se planteaba la posibilidad de "mujeres de empresa") para que adecuaran sus actuaciones con los valores sociales y para que tuvieran una cierta "conciencia social" a la hora de tomar decisiones. Pero ya a finales de los cincuenta empezó a formar parte de esta conciencia el reconocimiento y la constatación de una serie de cambios que no afectaban solamente a la conciencia individual: el aumento del tamaño de las empresas, el inicio de los movimientos de derechos civiles o la Guerra Fría –con sus implicaciones tecnológicas e industriales– dieron paso a los sesenta.

En los sesenta, el tratamiento de la RSE se plantea ya en clave corporativa. La causa de este enfoque es la consideración explícita de una evidencia: el poder de las empresas –y de las grandes empresas– en la realidad social va haciéndose cada vez más patente. Dicho de otro modo, si hemos de hablar de RSE, tenemos que hacerlo también del poder de las empresas porque es de la constatación de este poder de donde nace la interpelación a su responsabilidad. Por este motivo, es necesario aprender a hablar de la responsabilidad no en términos de relaciones interpersonales o de conciencia, sino a partir de una valoración del lugar que ocupan las empresas en la sociedad. Nos encontramos, pues, con la convergencia de los cambios que se apuntaban a finales de los cincuenta (una visión muy crítica hacia la empresa) con el reconocimiento del poder de las empresas y, además, con el impacto de la revolución managerial (y la aparición de profesionales que tenían el poder en las empresas sin tener

la propiedad). Todo ello condujo a que hablar de la RSE supusiera asimismo poner en cuestión la legitimidad de la empresa, tanto en concreto (en sus actuaciones) como en general (en tanto que institución).

De forma sintomática, los setenta comienzan con el provocativo y emblemático artículo de M. Friedman que generó una controversia –ya en su mismo título– que llega hasta nuestros días: "la responsabilidad social de la empresa es aumentar sus beneficios". Pero esto era sólo el principio, porque en esta época se produjo una auténtica explosión de propuestas y debates en torno al tema de la RSE. La perspectiva iba ampliándose, y se trataba cada vez más de explorar la interrelación de los valores sociales que emergían y de los efectos que se manifestaban en la interacción entre las empresas y su entorno, por una parte, y la percepción que de ello tenían sus directivos, por otra. Esta creciente presión y demanda sociales hacia la RSE no sólo provocó un importante debate terminológico sino también una ampliación de la visión de lo que había de comportar una correcta relación entre empresa y sociedad. Y esta ampliación incluyó otra: la pregunta por las actuaciones que la empresa había de llevar a cabo en la sociedad. Ello condujo a no limitarse a considerar la responsabilidad como atención a las consecuencias de las propias actuaciones, sino también como anticipación por parte de la empresa de las expectativas y de los valores que la sociedad tenía (incluso se propuso hablar de "responsividad" para expresar esta visión más proactiva); y condujo asimismo a enfocar la responsabilidad como una manera de aumentar los vínculos y las

contribuciones de las empresas con su entorno más inmediato.

Todo lo anterior explica que en los ochenta el debate se situara, por una parte, en un análisis de la RSE menos conceptual y más orientado a la investigación aplicada a las prácticas empresariales; y, por otra, en una orientación mucho más inclinada a hablar de procesos organizativos que a hacerlo simplemente de las consecuencias de las actuaciones empresariales. La RSE, en definitiva, se veía también como una cuestión de política de empresa. En ese momento, la RSE no debía tratar tanto de aquello que las empresas llevaban a cabo como, sobre todo, de sus estrategias y de sus tomas de decisiones. De todo ello se siguió la progresiva articulación de la RSE con la Business Ethics, por una parte, y la emergencia de una creciente preocupación por la integración de los diversos elementos que habían ido apareciendo a lo largo de ese período, por otra, se trataba de integrar la dimensión ética (referida al significado moral de aquello que llevan a cabo tanto las organizaciones como sus directivos), la dimensión consecuencialista (referida al impacto de las actuaciones empresariales en los grupos y personas que resultan afectados por ellas), y la dimensión política (referida a los procesos corporativos para determinar las orientaciones fundamentales de las estrategias y las decisiones corporativas). Y se produce así la confluencia de aproximaciones que tienen elementos en común pero que, cuando se plantean conjuntamente, semejan más una agregación que una integración.

Es en este momento del proceso cuando empieza a aparecer, con un éxito progresivo, la idea de ciudadanía corporativa. Por un lado, como resultado de la voluntad de expresar mejor la creciente conciencia de todo lo que está implicado en el concepto de RSE. Por otro, como una ampliación de las exigencias que se plantean a la empresa (pero cabe no olvidar que siempre como una ampliación añadida –y, según cuáles sean las circunstancias, suplementaria– a las exigencias económicas y legales, a las que ahora es preciso sumar, además de las dos anteriores y no coincidentes con ellas, las ciudadanas). Y, también, como una consecuencia de (lo siento, pero hacía ya rato que no hablaba de ella) la globalización. En este marco, las empresas que quieren ser responsables no pueden ya remitirse a los valores comúnmente admitidos en su contexto de actuación, simplemente porque los contextos son ahora diversos. Y, además, en este marco de globalización, empieza a preguntarse a las empresas qué hacen –o dejan de hacer– en relación con los Derechos Humanos, pregunta, por cierto, a la que no estaban acostumbradas a responder.

En este sentido, y como complemento de lo dicho anteriormente, es importante no olvidar que el desarrollo de la RSE es paralelo al desarrollo del concepto de stakeholder. ¿Qué es en su origen un stakeholder? Pues toda aquella persona o grupo que resulta afectado por las actuaciones de la empresa o que puede ver afectar a sus resultados o a su futuro. Ni que decir tiene que a menudo la RSE se ha definido después de que sus stakeholders hayan sido identificados, y que el análisis de la relación con los diversos stakeholders

ha permitido explicitar cuál era en cada caso la RSE. Esta relación entre RSE y stakeholders ha sido intensa hasta el punto de que, en muchas ocasiones, el análisis de los stakeholders constituía una etapa obligada de cualquier reflexión estratégica y, al mismo tiempo, un imperativo de RSE: es decir, equilibrar los intereses y derechos de todos ellos de manera compatible con la viabilidad de la organización. El paso del tiempo, no obstante, ha puesto de manifiesto una limitación fundamental.

Porque, de acuerdo con este enfoque, los stakeholders tenían importancia pero no tenían voz. Y, en cualquier caso, se les escuchaba según su importancia. Es decir, que el concepto de stakeholder permitía explicitar quién lo era y quién no, porque se trataba de una cuestión de hecho, pero en sí mismo no permitía valorar cuál era el contenido de esta explicitación, que se realizaba siempre por parte de la empresa, desde su perspectiva y de acuerdo con sus intereses. Dicho de forma concisa, el concepto de stakeholder, como tal, permite menospreciar a aquellas personas y grupos que resultan afectados por las empresas pero que no pueden afectarlas a ellas. Desde esta limitación, hablar de empresa ciudadana comporta un cambio de perspectiva radical que ha avanzado de forma paralela al reconocimiento de la dimensión relacional de la sociedad-red. No se trata ya de colocar a cada empresa en el centro del (su) mundo, y ver el resto de la realidad social como su "entorno", sino de situar a la empresa en el seno de la red de relaciones en la que está inscrita y de preguntarse qué relaciones quiere construir en esta red y por qué. Y además, en un contexto –¡ay!, otra vez– de

globalización, el conjunto de interrelaciones corporativas son también relaciones multiculturales, y el significado y el valor de lo que las empresas llevan a cabo depende cada vez más de lo que tienen que decir al respecto los que se relacionan con ellas.

Así pues, llegados a este punto, podríamos conformarnos con la constatación de que la idea de empresa ciudadana constituye la última etapa, adaptada a los nuevos tiempos, de una preocupación por las relaciones entre empresa y sociedad. Una etapa que incluye una nueva denominación y tal vez la incorporación de elementos nuevos en la visión de la gestión empresarial, pero que, en cualquier caso, es el resultado de un proceso evolutivo quizá ligado al gran paraguas de la globalización. Por mi parte, no obstante, tengo la convicción de que hablar de empresa ciudadana comporta un cambio cualitativo que va más allá de una reconversión apropiada para los tiempos de la globalización. De hecho, desde la perspectiva más continuista se habla más de ciudadanía corporativa que de empresa ciudadana, aunque quizá sea esto afinar en exceso. En cualquier caso, la apuesta por la empresa ciudadana es, en mi opinión, la apuesta por una determinada comprensión de la empresa, aunque muchos de los elementos que la componen puedan compartirse con otras comprensiones. Por todo ello, antes de ensayar la propuesta de lo que configura una empresa ciudadana desde mi punto de vista, quizá resulte conveniente señalar algunas temáticas y preocupaciones más concretas que han convergido en la configuración de la agenda de la empresa ciudadana.

## **LA EMPRESA CIUDADANA: DE QUÉ SE HABLA**

En la agenda de temas que suelen ponerse de relieve cuando se vincula la idea de ciudadanía con la idea de empresa, conviene como mínimo señalar tres:

### UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

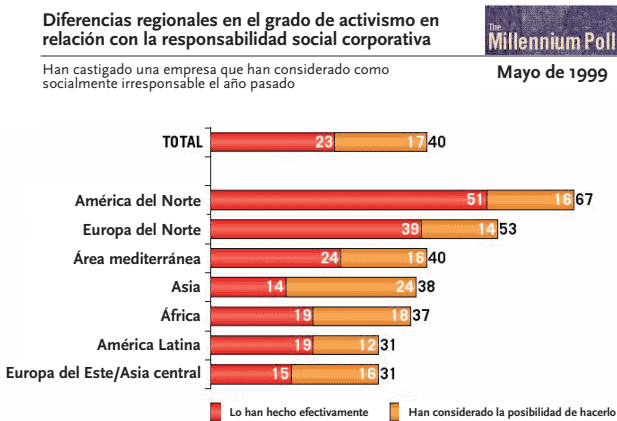
La idea de empresa ciudadana suele vincularse siempre con una visión a largo plazo, y también con una perspectiva de sostenibilidad. En este sentido, es preciso considerarla como un modelo de gestión que integra una diversidad de dimensiones. Que este modelo de empresa y de gestión resulta no sólo posible y viable, sino también objeto de atención en términos de mercado, lo pone de manifiesto la creación de un Índice Dow Jones de sostenibilidad, que valora las empresas que lo integran de acuerdo con una gran diversidad de criterios que no se reducen al de rentabilidad económica. La idea de sostenibilidad corporativa presupone que estas empresas alcanzan sus objetivos integrando las dimensiones económicas, sociales y medioambientales en sus estrategias empresariales. Evidentemente, este índice tiene una función económica de información para los inversores. Pero precisamente por este motivo, es relevante la constatación empírica que, en general, estas empresas alcanzan mejores resultados financieros que otras empresas que no integran todos estos factores.

Normalmente, tal hecho se explica porque esta perspectiva de sostenibilidad incluye necesariamente, por ejemplo, unos

usos más eficientes e innovadores de las tecnologías y de los recursos naturales; un gobierno de la empresa atento a las responsabilidades de ésta, al desarrollo de una cultura de empresa y a las relaciones con sus stakeholders; una perspectiva económico-financiera más orientada al largo plazo y al crecimiento continuado y sostenido; una mejor inserción en su contexto social, etc. En resumen, una mejor visión estratégica, que deviene indisociable de la integración de un conjunto de elementos que configuran una aproximación diferencial a aquello que ha de hacer y tener en cuenta una empresa. Esta perspectiva estratégica suele complementarse con la asunción de que el crecimiento económico sostenido sólo es posible en el marco de una sociedad estable, viable y sostenible ella misma; y de que, por lo tanto, contribuir a ello forma parte de la política de empresa con pleno derecho. Algunos añaden a lo anterior, como otro elemento importante, que esta visión integrada comporta una mejor gestión y diferenciación de las marcas en la medida en que se las hace aparecer como comprometidas con los mismos valores de sus consumidores, que de esta manera se sienten más vinculados con ellas. Este aspecto orientado a compartir valores a través de las marcas entre las empresas y sus clientes se sitúa en otro nivel y es objeto, como puede suponerse, de gran controversia. Pero de cara a lo que se plantea en este momento, es importante hacer hincapié tan sólo en que puede darse perfectamente desde una perspectiva de marketing sin enmarcarla en este planteamiento más global de sostenibilidad corporativa.

## UNA VISIÓN DE LAS INTERDEPENDENCIAS: GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Nos encontramos aquí de nuevo con la globalización. En un mundo interdependiente, determinadas actuaciones ya no pueden llevarse a cabo, al menos no con tanta impunidad. O expresado con las palabras del director general de una multinacional en un debate: "Ahora las empresas hemos de actuar con más cuidado porque, con Internet, si realizamos un disparate en cualquier rincón de mundo, al cabo de pocos días ya lo tenemos en la red, a los pocas semanas ya se producen reacciones en los países en los que operamos y en nuestra sede central, y al cabo de pocos meses ya lo notamos en la cuenta de resultados". El llamado Millenium Poll, un estudio de ámbito mundial, lo ponía de relieve: empieza a percibirse una tendencia hacia lo que podríamos denominar "activismo" contra las empresas en función de si la actuación de estas se considera inaceptable desde la perspectiva de la responsabilidad social.



Como puede comprobarse, el estudio pone de relieve que, de manera perceptible, los consumidores toman decisiones (como mínimo, en algunas ocasiones) teniendo en cuenta su valoración de la empresa en relación con la responsabilidad social. No puedo extenderme en este punto, pero otros resultados del estudio permiten concluir que esta tendencia es creciente y que, aunque no puede preverse que llegue a generalizarse socialmente, sí resulta cada vez más significativa. No debe extrañarnos, en este sentido, que una gran consultora internacional comercialice sus actividades en el campo de la ética empresarial bajo el nombre de "gestión de la reputación". Las variables y metodologías que utiliza combinan muchos de los elementos a los que ya he aludido y, probablemente, su riqueza e interés son mayores de lo que el título que las engloba parece sugerir. Pero justamente interesa resaltar este título por lo que tiene de sintomático ya que, con su evidente connotación reactiva y, probablemente, mucho más pragmática e interesada que realmente convencida, pone de relieve que la difusión de algunas temáticas de la ciudadanía corporativa pasa, precisamente, por la constatación de que, en un mundo interdependiente que se fundamenta en la urdimbre de las redes de comunicación, la valoración de las empresas incorpora –y no precisamente de manera retórica– nuevos elementos. Cedamos la palabra a otro director general: "Puedes tardar veinte años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla". Obviando la pregunta sobre qué puede haber de substantivo detrás de una reputación susceptible de ser arruinada en cinco minutos (o sobre qué tipo de actuación ha de llevarse a cabo para conseguirlo en

tan poco tiempo), lo que quiero destacar es que la famosa afirmación de Machado según la cual "todo necio confunde valor y precio" se ve parcialmente corregida en un contexto de interdependencia, en la medida en que algunos valores pueden traducirse en precios sin necesidad de confundirlos o, mejor dicho, precisamente porque no se confunden.

#### UNA NUEVA MANERA DE VALORAR LAS EMPRESAS

De forma paralela con la tendencia que acabo de mencionar (y, a menudo, combinándose con ella), en los últimos años se ha producido un notable aumento de las propuestas y experiencias que tienden a evaluar a las empresas no sólo en función de los resultados económicos de estas. Un ejemplo significativo –aunque parcial– de ello lo constituye el crecimiento de los fondos de inversión éticos, solidarios o medioambientales, especialmente en los países anglosajones (donde presentan un volumen y unos resultados muy significativos) pero con una implantación creciente también en otros países. En resumen, como resulta obvio, estos fondos no renuncian a la rentabilidad sino a la rentabilidad a cualquier precio y, por lo tanto, se caracterizan por el hecho de invertir solamente en empresas que cumplen unos determinados requisitos en lo que a su actuación ética, social o medioambiental se refiere. Ello obliga a disponer de estudios y evaluaciones de las empresas de acuerdo con estos parámetros y ha propiciado el aumento de la creación de instituciones y metodologías acordes con esta orientación.

Como he apuntado con anterioridad, todas las grandes consultoras mundiales han empezado a trabajar en las áreas de auditoría social y ética. Resulta sintomático que una de las razones aducidas para crear estas áreas sea la de dar respuesta a las cada vez más numerosas demandas y necesidades de sus clientes en lo que se refiere a la gestión de las cuestiones éticas, sociales y medioambientales, argumento, por otra parte, perfectamente razonable y previsible. Existen más iniciativas en esta línea. A partir de la asunción de lo que se ha dado en llamar triple bottom line (es decir, que las empresas no han de valorarse exclusivamente en términos económicos, sino también en términos sociales y medioambientales), comienza a ser habitual que los informes anuales de las empresas incluyan estas tres dimensiones. Y resulta significativo que, si consultamos las fechas de la primera publicación de este nuevo tipo de informes, pueda constatarse que casi todos ellos tienen dos o tres años de vida. Pero no se trata tan sólo de decisiones particulares. Recientemente se ha desarrollado el SA8000 (que, mediante una auditoría independiente, pretende acreditar la actuación de las empresas en lo que al respeto de los derechos humanos y laborales se refiere) y se está trabajando en la elaboración del AA1000 (que pretende sistematizar una metodología útil para auditar las empresas desde esta perspectiva más compleja e integradora). Me he referido ya al índice Dow Jones de sostenibilidad, y también cabe resaltar que comienzan a aparecer listados de "buenas" empresas o de empresas "mejor" gestionadas, en la medida en que este "mejor" incluye, entre otros, los resultados económicos, el trato con los trabajadores, el impacto en el entorno, la responsabilidad social y el compromiso con la comunidad.

## **LA EMPRESA CIUDADANA: DE QUÉ HABLAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS**

Así pues, como ocurre con tantas otras cosas, bajo la denominación de empresa ciudadana se engloban iniciativas, prácticas y planteamientos muy diversos. Si tuviera que seguir el rastro de todos ellos, este texto hubiera reproducido el panorama fatídico al que se llega de forma inexorable cuando, a la hora de componer un puzzle, sólo se cuenta con fragmentos de piezas encajadas pero no se sabe cómo conseguir ensamblar el conjunto. No obstante, bien mirado, hubiera sido como hacer un puzzle con piezas que encajan progresivamente, pero sin modelo ni referencia alguna, por pequeña que sea, de lo que debería ser el resultado final. Quizá porque, precisamente, el debate sobre la empresa ciudadana no lo es tanto sobre las piezas (aunque, evidentemente, también) sino, por encima de todo, sobre la construcción final que se pretende conseguir. En definitiva, sobre el proyecto de empresa que se adopta como referencia. Por todo ello, creo que esta puede ser una cuestión de gran relevancia en el futuro de la ética –y de la vida– empresarial. Si tenemos en cuenta, por ejemplo, que tanto Chirac como Clinton promovieron reuniones presidenciales sobre la cuestión, con un tono que genera la sospecha de que lo que les inquieta es aclarar qué pueden hacer de más las empresas ahora que a los gobiernos sólo les preocupa qué pueden hacer de menos, comprenderemos que, por modestas que resulten las propuestas, es importante esforzarnos en comprender qué entendemos por empresa ciudadana y para qué la queremos. Es decir, hemos de saber de qué hablamos y hacia dónde vamos.

Si nos remitimos de nuevo a la cuestión de la responsabilidad social de la empresa, me interesa poner de manifiesto que, en mi planteamiento, el discurso que habla de la empresa ciudadana difiere del que prevalecía en la década de los setenta o en la de los ochenta. Al fin y al cabo, estos discursos se referían solamente a determinadas prácticas empresariales que se identificaban como las típicas de empresas responsables socialmente (no lo menosprecio en absoluto; ojalá hubiésemos conseguido muchas de las cosas que se han planteado desde esta perspectiva). El problema radica en que parece que las empresas que, por las razones que sea (sector, tamaño, localización, etc.), no puedan llevar a cabo estas prácticas concretas no han de preocuparse ya por la responsabilidad social. Por el contrario, hablar de empresa ciudadana comporta, en último término, asumir que no estamos hablando de un área o de un aspecto (por importantes que sean estos) de la actuación empresarial, sino de un enfoque de toda la actuación empresarial que, evidentemente, se concretará de manera diferente según las características y las posibilidades de cada empresa.

La otra diferencia que considero importante entre el enfoque de los años setenta y ochenta y hablar de la empresa ciudadana radica en que, en el pasado, aludir, por ejemplo, a la acción o responsabilidad sociales de la empresa era un aspecto complementario (ligado a estrategias de comunicación), corrector (ligado a la reducción de los impactos negativos de las prácticas empresariales), de marketing (ligado a la toma de posición de la empresa o de alguno de sus productos) o estratégico (ligado a una

ampliación de la orientación estratégica de la empresa). Por el contrario, el enfoque que se está proponiendo en la actualidad hace hincapié en una perspectiva más integradora, que se orienta a clarificar qué tipo de empresa se quiere ser, y de cómo se entiende y se valora su aportación a la sociedad. Esto, por cierto, no ha de entenderse como una manera –¡una más!– de complicarnos la vida, sino más bien como el resultado de dar cuenta de la complejidad de la realidad. Si nos suena a complicación, probablemente sea porque todavía influye mucho en nosotros una manera de entender la sociedad como estructurada en esferas o ámbitos separados, y no como una red de interrelaciones.

Es aquí donde se pone de manifiesto la tensión implícita en las reflexiones sobre la empresa ciudadana. Una tensión que ya ha quedado bien explícita en este mismo artículo cuando, al presentar la evolución de la idea de RSE, he llevado a cabo –sin avisar de ello– una presentación referida muy básicamente a los enfoques estadounidenses. Una vez más se reproduce la tensión, que ahora simplifico, entre un enfoque estadounidense (que parece preocuparse solamente de lo que puede hacerse en el marco del sistema establecido, porque difícilmente lo cuestiona) y un enfoque europeo (que parece creer que toda clarificación conceptual sobre la sociedad y sus valores lleva aparejada inexorablemente su viabilidad práctica, como si ésta cayera por su propio peso). En la práctica, eso se traduce en enfoques que hablan de la empresa ciudadana con el acento puesto en aquello en lo que podría consistir y enfoques que hacen hincapié en aquello en lo que debería consistir.

El reto es avanzar en la integración de esta diversidad de acentos.

De lo que se trata, pues, no es tan sólo de reconocer y articular de forma práctica la diversidad de iniciativas a las que se ha ido aludiendo en este estudio, sino de hacerlo también conceptualmente. En este sentido, hablar de empresa ciudadana significa hablar de la capacidad empresarial de verse como un actor con intereses y finalidades específicas, y que contribuye a la gobernabilidad y al bien común en función de la manera como se plantea y realiza en su actividad empresarial. En este punto, la idea de empresa ciudadana resulta más cercana, por analogía o extrapolación, a la idea republicana de ciudadanía que a la idea liberal. Y esta proximidad se explica porque no se conforma con ni se confina en el cumplimiento de lo que le exigen las leyes, sino que asume que hacer empresa es también hacer sociedad y que, por lo tanto, la manera como se lleva a cabo este hacer empresa constituye también su contribución a la configuración de la sociedad. Por ello, es posible que esta sea una visión de la empresa más adecuada para la sociedad-red, en la medida en que exige una visión más amplia, abierta y relacional que le permite la suficiente lucidez para ver cómo cada proyecto de empresa contribuye a configurar la realidad social y, simultáneamente, cómo muchas de las dimensiones y retos de la sociedad se imbrican en la realización cotidiana de cualquier proyecto de empresa.

En este punto, una mayor lucidez ha de permitirnos evitar reduccionismos, y conducirnos a ver la empresa ciudadana

como una organización capaz de integrar en la práctica la diversidad de sus dimensiones.

### Relaciones integradas entre perspectivas diferentes



De este planteamiento me interesa subrayar que la empresa ciudadana asume una responsabilidad compleja, entre otras cosas porque eso se corresponde mejor con la compleja realidad de las organizaciones contemporáneas. Y conviene resaltar que, en este planteamiento, la empresa no se define en primer lugar desde una perspectiva económica (que después se complementa o se corrige con una perspectiva social o medioambiental), ni tampoco desde un discurso social (que después se pregunta cómo conseguir que sea viable económicamente). Se define como un proyecto regulado por la voluntad de integrar la diversidad de sus dimensiones, desde el planteamiento de que forman parte, ya de entrada, de la realidad total de la vida empresarial.

#### LA EMPRESA CIUDADANA COMO UNA EMPRESA CAPACITADA PARA EL DIÁLOGO

Antes ya se ha hecho mención de la gestión de la reputación. Y se ha destacado de qué modo puede tener un componente fuertemente reactivo desde un punto de vista empresarial. Pero tampoco cabe desestimarla. Si lo que importa es el proceso, la gestión de la reputación puede constituir la puerta de acceso a un proceso organizativo que vaya desde una mera gestión reactiva de las nuevas interdependencias hacia una contribución activa a la gobernabilidad de las redes de relaciones.

En este sentido, es conveniente no olvidar que la necesidad de asumir la gestión de la reputación puede plantearse como resultado de dos dinámicas diferenciadas: por una parte,

como respuesta ante presiones y movilizaciones de los movimientos sociales y de los consumidores; por otra, como voluntad de diferenciarse en el mercado mediante el activo de compartir valores y compromisos con los clientes. Cabe resaltar que, en ambos casos, se evidencia la necesidad de aprender a dialogar con los consumidores y las ONG sobre las prácticas y las actuaciones empresariales. Y este diálogo será más auténtico cuando se contemple no sólo como una ocasión para la denuncia o la confrontación, sino también como una exploración de las consecuencias de compartir valores. Evidentemente, esto exigirá cambios por parte de todos cuantos participen en él. Como señaló en un debate público un alto responsable de Amnistía Internacional: "Las empresas han de hablar con nosotros no porque nosotros seamos mejores, sino porque sabemos cosas que ellos no saben" (y viceversa, cabría añadir). En cualquier caso, considero que, de la misma manera que ya hemos asumido como hecho normalizado la relación universidad-empresa (que permite iniciativas conjuntas y compartidas que no han de desviar a ninguna de estas dos instituciones de sus finalidades respectivas, ni provocar que una canibalice a la otra), en el futuro inmediato avanzaremos –no sin tensiones– hacia una cierta normalización de las relaciones entre las empresas y las organizaciones no lucrativas y las ONG. Y lo haremos no sólo para comprobar que puede obtener de esta relación cada parte, sino también para averiguar qué pueden aprender (situación que, evidentemente, exigirá también un nuevo perfil de dirigente empresarial; pero no es este el objeto de nuestra reflexión en este momento).

En definitiva, en sociedades cada vez más multiculturales, las empresas han de aprender a dialogar porque todas sus relaciones (con los trabajadores, los clientes, los proveedores, el entorno social, etc.) afectan a los procesos de desarrollo organizativo. La empresa ciudadana aprende a dialogar porque reconoce que, en un mundo interdependiente y en proceso de transformación, sus valores corporativos y sus criterios de actuación no tienen un significado fijo y cerrado, y que sólo pueden resultar operativos si no se limitan a ser un elemento de control o indoctrinación en el seno de la empresa, sino que se convierten en un referente para el diálogo y la construcción del proyecto de empresa.

#### LA EMPRESA CIUDADANA COMO PROYECTO DE EMPRESA

Quizá sea forzar el lenguaje de forma excesiva, pero podría decirse que la empresa ciudadana ha de ser una empresa sostenible. "Sostenible" en el sentido habitual del término: crecer sin amenazar su propia viabilidad y la del sistema en el futuro. Pero "sostenible" también en el sentido más coloquial de "que se aguante", que sea presentable, que valga la pena; que constituya un proyecto en el que estar implicado tenga sentido, y de tal manera que este sentido se genere desde la misma empresa y por su actuación. La empresa ciudadana es una empresa con una cierta perspectiva, que construye su legitimación de puertas adentro y de puertas afuera. Porque la preocupación por crear empresas capaces de integrar todas las dimensiones de su actuación y que contribuyan a la gobernabilidad no es sólo un mensaje que le llegue a la empresa desde fuera, bajo la forma de presión

y exigencia sociales, sino también un compromiso que nace desde dentro. Podemos discutir sobre el peso y la relevancia cuantitativa de este compromiso, pero cada vez resulta más evidente que no todos los profesionales están dispuestos a vincularse a cualquier tipo de empresa, y que el vínculo con los proyectos empresariales no siempre se reduce a una cuestión de remuneración.

Hace tiempo que circula una formulación significativa: ¿hacer una carrera o hacer una vida?. La pregunta puede reflejar un sentimiento, que se extiende progresivamente, según el cual la calidad humana de la actividad profesional también empieza a verse como parte de la construcción de un proyecto de vida que valga la pena, sin reservar la calidad humana y el sentido de la vida para el tiempo libre o para el futuro. Para expresarlo gráficamente, la pregunta que cabe plantear en el mundo profesional es si la gente sólo sabe hablar de dinero o si la gente aprende a hablar sólo dinero cuando no le dan oportunidad de hablar de nada más. Como se ha formulado de manera muy expresiva, en las empresas es necesario dejar de hablar de recursos humanos y empezar a hablar de personas con recursos; recursos cuya potencialidad no es conocida en ocasiones ni por la misma persona que los posee, al menos hasta que no los activa. Una comprensión de la empresa como empresa ciudadana incluye, por un lado, esta dimensión de desarrollo cualitativo de las personas que forman parte de ella; y, por otra, esta misma comprensión configura un proyecto de empresa en el que se incluye intrínsecamente el hecho de construir y compartir valores.

Finalmente, una empresa ciudadana es aquella capaz de crear capital social y de ejercer liderazgo social. Crea capital social porque a través de sus prácticas empresariales genera vínculos y compromisos que repercuten en una mejor cooperación social y en un mejor clima cívico. Esto es fácilmente visible cuando una empresa asume, en sus estrategias de implantación en otros países, que no sólo les aporta sus productos y servicios, sino todas sus maneras de hacer y de entender las relaciones empresariales. Y una empresa ejerce liderazgo social cuando asume que sus prácticas constituyen también una referencia en el entorno en el que actúa. Podemos visualizar estos conceptos con un ejemplo: la red de empresas europeas para la cohesión social, que responde precisamente al compromiso de incorporar a sus políticas de personal el criterio de contribuir a una mayor cohesión social y a la lucha contra la exclusión.

#### LA EMPRESA CIUDADANA COMO EMPRESA CAPAZ DE RENDIR CUENTAS

No nos llamemos a engaño: cuando hablamos de la empresa ciudadana como de una empresa capacitada para el diálogo y como una empresa sostenible, estamos señalando, simplemente, que se propone ser una "buena" empresa. Porque el debate se sitúa exactamente en este punto, en la respuesta a las preguntas "¿qué es una buena empresa?" y "¿qué es el éxito empresarial?". Es decir, cuando se afirma que una empresa tiene "buenos resultados", ¿en relación con qué se valora este dato? Y, consiguientemente, ¿de qué ha de informar —y cómo ha de llevarlo a cabo— si pretende dar cuenta de su actuación?

Resulta razonable plantear que la empresa ciudadana, precisamente porque se ve a sí misma bajo esta clave, ha de aprender a dar cuenta de lo que hace con relación a la dimensión económica, social y medioambiental (y no sólo con relación a la primera de ellas); y debe hacerlo tomando en consideración la diversidad de stakeholders con los que se relaciona.

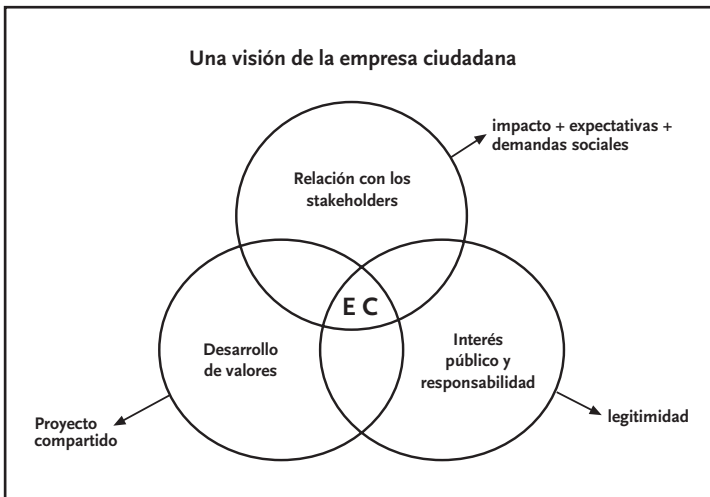
No se trata de una cuestión muy reciente, sino casi lo contrario. Una de las preocupaciones crecientes en los últimos años es el trabajo orientado a la creación de procesos de evaluación de las empresas que integren las dimensiones económicas, sociales, éticas y medioambientales. Estos procesos de evaluación y auditoría suelen considerarse procesos de aprendizaje. Y ello por tres motivos. En primer lugar, porque suelen fundamentarse en la potenciación de mecanismos de diálogo que permitan clarificar, en cada situación, cuáles son las responsabilidades relevantes que hay que tener en cuenta (parece obvio que los procedimientos y los resultados no pueden ser los mismos en una compañía petrolera o en un banco, por ejemplo). En segundo lugar, porque dar cuenta y evaluar comporta clarificar cuál es el propósito de la empresa y su razón de ser. En tercer lugar, porque es imposible dar cuenta desde esta perspectiva más integrada sin trabajar en la institucionalización corporativa de los instrumentos que permiten desarrollar en la práctica todas estas dimensiones.

En cualquier caso, existe una amplia coincidencia en que dar respuesta a este reto de cómo evaluar y dar cuenta de la

actuación empresarial de manera coherente con una determinada visión de la empresa son cuestiones decisivas. Lo que resulta más importante es que, en los últimos meses, las diversas propuestas y metodologías no sólo son cada vez más objeto de experimentación y debate, sino también que las convergencias son crecientes y los aprendizajes mutuos. Si esta dinámica se consolida, no cabe descartar que pueda acabar repercutiendo en el enfoque de cómo valorar cualquier empresa. Por ejemplo, alguna entidad financiera ya ha manifestado su consideración de que en el futuro inmediato, para poder llevar a cabo correctamente una valoración de empresas, tal vez se necesiten unos perfiles profesionales complementarios de los que se tienen en la actualidad. Dicho de forma gráfica, hablar de empresa ciudadana está dejando de ser un tema de conversación de los domingos por la tarde para pasar a ser un tema de las reuniones del lunes por la mañana.

## UNA VISIÓN DE LA EMPRESA CIUDADANA

Así pues, la empresa ciudadana es una idea en proceso. Pero estos procesos no se producen solos, no avanzan con piloto automático, sino que necesitamos voluntad y conducción. Con todo, creo que vale la pena concluir que podemos identificar un proceso hacia una empresa ciudadana cuando constatamos, en una empresa (o en un sector), la voluntad de aprender a integrar tres referencias. Y de llevar a cabo dicha integración en tanto que empresa, de acuerdo con la actividad propia de la empresa, y en el marco de las actuaciones que le corresponden como empresa.



Se trata, pues, de construir una relación con los diversos stakeholders basada en el diálogo con ellos en la medida en que resulte posible; una relación que tenga presentes el impacto de las actuaciones de la empresa, y las demandas y expectativas que se le dirijan. Se trata de aprender a desarrollar valores corporativos, que incluyan la potenciación de una mejor sintonía entre valores personales y valores de empresa, de manera que resulte creíble hablar de proyecto compartido. Se trata de integrar en los objetivos empresariales y en los procesos de toma de decisión aquellos aspectos de interés y responsabilidad públicos que confieren legitimidad a su presencia en medio de la sociedad. Relación y diálogo con los stakeholders, creación de un proyecto compartido, coherencia con los valores que expresan la identidad corporativa, compromiso con la sociedad. De todo ello se trata cuando se habla de una empresa ciudadana.



[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

Av. Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel.: 932 806 162  
Fax: 934 952 074

C. Mateo Inurria, 27  
08036 Madrid  
Tel.: 913 597 714  
Fax: 917 030 062

