

Marta Rey-García\*

# LA EMPRESA EN UN NUEVO CONTRATO SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD: DEL PRINCIPIO ÉTICO GLOBAL A LOS MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

*Este trabajo repasa los antecedentes y mecanismos de la reinención del papel de las empresas en el contrato social contemporáneo en respuesta a dos preguntas: i) ¿puede convertirse la sostenibilidad en el principio ético global que guíe el nuevo contrato social?; y ii) ¿cómo se traduce ese principio en la toma de decisiones, las responsabilidades y las relaciones corporativas? Con el apoyo de la Integrative Social Contracts Theory y de literatura sobre responsabilidad social corporativa, se explora el papel de las empresas en un nuevo contrato social para la sostenibilidad.*

## **The firm in a new social contract for sustainability: from the global ethical principle to innovative business models**

*This article reviews the antecedents and mechanisms of the reinvention of the role of firms in the contemporary social contract, in response to the following questions: i) Can sustainability become the global ethical principle that guides the new social contract?; and ii) How does this principle translate into corporate decision-making, responsibilities and relationships? With the support of Integrative Social Contracts Theory and corporate social responsibility literature, the role of businesses in a new social contract for sustainability is explored.*

**Palabras clave:** desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa (RSC), modelos de negocio sostenibles, innovación en modelos de negocio, ética empresarial, ética de marketing.

**Keywords:** sustainable development, corporate social responsibility (CSR), sustainable business models, innovation in business models, business ethics, marketing ethics.

**JEL:** L210, M140, M310.

---

\* Profesora titular. Departamento de Empresa. Campus de Elviña s/n.  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de A Coruña (UDC).  
Versión de agosto de 2019.  
DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2019.911.6939>

## 1. Introducción

El contrato social es un entendimiento tácito sobre los principios de justicia, esto es, el papel, relaciones, responsabilidades, derechos y obligaciones que las distintas instituciones tienen en el seno de la sociedad para con el bien común. Los actores sociales (Estado, empresas, sociedad civil) se adhieren voluntariamente a ese entendimiento compartido. Siendo en origen la teoría del contrato social un artefacto ilustrado, no debería sorprender la atribución a la institución empresarial de un papel importante para con el bien común en la contemporaneidad. En el imaginario de liberales como Locke o Smith los intereses de ciudadanos, comerciantes y sociedad civil acaban convergiendo gracias al *enlightened self-interest* bajo la mano invisible del mercado. Ahora bien, la integración de las empresas como actores de pleno derecho y máxima relevancia en el contrato social culminará durante el siglo XX. En concreto, en el contrato social vigente en los países desarrollados entre la segunda posguerra mundial —con la Declaración de Derechos Humanos de Naciones Unidas de 1948 como punto de inflexión— y la cuarta revolución tecnológica. A las empresas se les asigna la responsabilidad de generar riqueza, en tanto en cuanto los Gobiernos asumen la responsabilidad sobre su reparto equitativo. En este marco, la combinación de maximización de beneficios, libre mercado e imperio de la ley resultaría inevitablemente en riqueza y desarrollo económicos (Cragg, 2000).

Sin embargo, los caminos de la prosperidad corporativa y la justicia social se han separado en la práctica en no pocas ocasiones durante las últimas décadas. En particular, la sucesión desde la década de los setenta del pasado siglo de crisis morales con protagonistas corporativos (desde Lockheed hasta Rana Plaza pasando por Bophal) ha hecho mella en las percepciones y expectativas sociales acerca del papel de las empresas en el contrato social vigente. Un fenómeno al que no es ajena, siguiendo a Chandler (1977),

la sustitución, como mecanismo asignador de recursos económicos, de la mano invisible del mercado propugnada por Adam Smith por la mano visible de la gran corporación. Una corporación que se expande globalmente y puede vulnerar las reglas de la libre competencia, crecer de forma descontrolada y no siempre ética, e incluso amenazar el poder de los Gobiernos al sustraerse al marco regulatorio; suscitando la hostilidad de las ONG y la desconfianza de los consumidores.

## 2. El contrato social de posguerra y el papel de las empresas en crisis

¿Qué ha sucedido para que las empresas lleguen a suscitar la desafección de otras instituciones y de los ciudadanos en paralelo al cuestionamiento del contrato social vigente? Al margen de los comportamientos monopolísticos o de la falta de ética de directivos o empleados, en las décadas de tránsito del siglo XX al XXI ese contrato social ha entrado en crisis por la confluencia de un conjunto de factores del entorno. Factores que han transformado el sistema de gobernanza global y, en particular, las relaciones entre las empresas y otros actores sociales. Unos de naturaleza más coyuntural —como la sucesión de escándalos gubernamentales y corporativos— y otros estructurales —como la financiarización de la economía o la irrupción del planeta como actor social—. Entre ellos destacan por su alcance la globalización y la transformación digital —caras de la misma moneda— y la transgresión de los límites planetarios.

La última oleada globalizadora ha convertido a las empresas multinacionales en instituciones planetarias con enorme poder, autoridad y autonomía relativa a costa del Estado. Si bien las distintas entidades legales que constituyen un grupo multinacional están sometidas a la legislación de los respectivos países donde operan, la organización económica en su conjunto se sustrae del ámbito regulatorio por la naturaleza globalizada y compleja de sus cadenas de valor. Este fenómeno es visible tanto en

industrias —p. ej., textil o automoción— como en servicios —p. ej., en el sector financiero—. Cerrar esta brecha de gobernanza global queda al albur de la adhesión voluntaria a las normas autorregulatorias y corregulatorias que constituyen el armazón de la responsabilidad social corporativa (RSC), y de la débil aplicación práctica de tratados internacionales (Ruggie, 2018).

En cuanto a la transformación digital, se trata probablemente de la fuerza más disruptiva entre las que configuran el entorno de cambio acelerado que caracteriza al momento presente. Sus manifestaciones más visibles incluyen la movilidad, las redes sociales, el *big data*, la inteligencia artificial, la nube, el internet de las cosas o el comercio electrónico. El crecimiento exponencial de la densidad digital, entendida como «el número total de personas, cosas y procesos con conexión persistente a internet en una unidad de actividad social, como una organización, mercado, país o el planeta» (Káganer, Zamora y Sieber, 2013, p. 16), supone un profundo cambio social de consecuencias ignotas. La única certeza es que los datos se han convertido en el *input* económico clave, y prueba de ello es que son también el foco principal de apetitos monopolísticos y guerras comerciales. Gobiernos y empresas pueden acceder en tiempo real a ingentes volúmenes de datos de naturaleza muy diversa (externos, no estructurados, contextuales). En el caso de las empresas, el alcance de sus herramientas de análisis, predicción y control del comportamiento del consumidor se multiplica exponencialmente, al punto de ser comparado con la de una «prótesis mental» o un «microscopio digital» que complementa el juicio directivo de cara a la toma de decisiones empresariales (Zamora, 2016, pp. 9 y 10).

Desde la perspectiva del nuevo contrato social por perfeccionar, los potenciales efectos de esta transformación digital, que abarca tanto el comportamiento de personas y organizaciones como las relaciones entre ellas y con los objetos y el planeta, son tremendamente ambivalentes. La revolución digital puede convertirse

en una herramienta al servicio de la sostenibilidad medioambiental y social. Puede ayudar a resolver retos ecológicos (a través de *green tech*), educativos o de salud (ampliando el alcance de servicios de teleformación, diagnóstico o asistencia de forma coste eficiente); o dar soporte tecnológico a la lucha contra la pobreza y el cambio climático. Pero, al tiempo, puede poner en riesgo derechos humanos ya consolidados (p. ej., a la privacidad, a la seguridad, a la identidad, a la propiedad intelectual, a la no discriminación o a la libertad de expresión), al tiempo que genera un territorio inexplorado de nuevos derechos digitales de fronteras borrosas (p. ej., accesibilidad, identidad digital, neutralidad en la red, inclusión digital, etc.).

En cuanto a los límites planetarios (*planetary boundaries*), se refieren a los límites medioambientales dentro de los cuales la humanidad puede operar con seguridad. Se identifican nueve límites planetarios: *i*) capa de ozono estratosférico; *ii*) pérdida de biodiversidad; *iii*) polución química; *iv*) cambio climático; *v*) acidificación del océano; *vi*) consumo de agua dulce y ciclo hidrológico global; *vii*) cambio en el uso del suelo; *viii*) entradas de nitrógeno y fósforo a la biosfera y los océanos; y *ix*) carga de aerosoles atmosféricos (Rockström *et al.*, 2009; Steffen *et al.*, 2015). La creciente concienciación social sobre las evidencias que apuntan a que la humanidad ha traspasado ya buena parte de estos límites (IPCC, 2018) ha impreso un cierto sentido de urgencia a la necesidad de repensar las relaciones entre las empresas y el planeta; en consonancia con la reinención del papel de la empresa en la sociedad. El impacto mediático de los informes del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) o de las iniciativas de activistas como Greta Thunberg ha sido clave en el proceso. La presión social —y la preocupación de las compañías por asegurarse el acceso a determinados recursos en riesgo— está redundando en que las empresas revisen sus operaciones y rindan cuentas sobre las medidas adoptadas para reducir sus demandas sobre los

sistemas naturales (muy en especial de agua), minimizar o prevenir el calentamiento global, y contribuir positivamente a un aire limpio y a la biodiversidad.

### 3. La sostenibilidad como fundamento normativo del nuevo contrato social

La empresa es un actor eminentemente social, como organización que se formaliza como una puesta en común de recursos por parte de un grupo de personas en el seno de un mercado, y cuyo desempeño depende de una constelación de grupos de interés. No por casualidad la etimología latina del término «compañía» evoca a los que comen del mismo pan. Sin embargo, la naturaleza esencialmente social de la lógica empresarial no equivale necesariamente a que los intereses corporativos se alineen con el bien común de las personas y del planeta, objetivo último del nuevo contrato social. Resulta evidente que dentro de la dinámica propia del capitalismo —el imperativo de la acumulación de capital en un escenario de crecimiento económico ilimitado— la empresa puede tener también negativos impactos sociales (vulneración de derechos humanos) y medioambientales (transgresión de los límites planetarios). En el ámbito socioeconómico la cultura capitalista prioriza los principios de competencia, individualismo, racionalización, comodificación y acumulación ilimitada. En el de los derechos humanos, la responsabilidad de respetar y (co)remediar asignada a las empresas por Naciones Unidas en el marco «proteger, respetar, remediar» (UN, 2011) es débilmente vinculante en un entorno globalizado de alta densidad digital. En cuanto a los impactos medioambientales, el actual modelo de producción antropocéntrico, basado en la tríada *take, make, waste*, se traduce en que “*modern capitalist societies engage in destructive modes of interaction with the natural environment, which are not simply a remediable side effect but rather a characterising trait of these societies*” (Feola, 2019, p. 6). Procede por tanto reflexionar tanto sobre los principios morales que deben conformar un nuevo contrato

social que corrija esos excesos, como sobre la manera en que la empresa debe contribuir a la implementación práctica de una transición a la sostenibilidad.

En este contexto, merece especial atención la *Integrative Social Contracts Theory* (ISCT) de Thomas Donaldson y Thomas W. Dunfee. Su aproximación integra el contrato social como fuente de guía moral y como marco orientador de la ética empresarial. Proponen una “*communitarian conception of economic morality that defines correct ethical behavior through the device of a hypothetical social contract emphasizing the moral understanding of living members of economic systems and organizations*” (Donaldson y Dunfee, 1999, p. 86). Así, el contrato social se construye por estratos, integrando en cascada las normas globales o hipernormas de alcance universal (*hypernorms*) con la resolución casuística de problemas normativos en el seno de cada comunidad conforme a normas de menor alcance específicas de cada cultura. Las hipernormas, concepto seminal en la ISCT, se definen como “*second order moral concepts because they represent norms sufficiently fundamental to serve as a source of evaluation and criticism of community-generated norms*” (Donaldson y Dunfee, 1999, p. 50). Se prevén además mecanismos de priorización en caso de conflicto entre normas de alcance limitado y de validación de las mismas contra las hipernormas de alcance global. La trascendencia académica de su propuesta ha hecho que sean valorados como los autores que más han contribuido a avanzar la teoría del contrato social en el ámbito de la ética empresarial (Douglas, 2000).

¿Cómo sabemos que nos encontramos ante una hipernorma? Son hipernormas todas aquellas normas que son reconocidas como tales y en las que concurren evidencias de su alcance global. Donaldson y Dunfee proponen una lista de 11 evidencias sugeridoras de su existencia, y argumentan que la concurrencia de dos o más de ellas conduciría a la presunción de que estamos ante una hipernorma por el amplio reconocimiento de los principios éticos que la sustentan. Los 11 tipos de evidencia son los siguientes:

i) un consenso extendido de que el principio es universal; ii) la inclusión en estándares industriales globales y reconocidos; iii) el apoyo de entidades destacadas como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o Transparencia Internacional (TI); iv) el apoyo de organizaciones gubernamentales de ámbito regional como la Unión Europea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o la Organización de los Estados Americanos (OEA); v) la mención reiterada en medios de comunicación internacionales como un estándar ético global; vi) el reconocimiento de su consistencia con los preceptos de las religiones mayoritarias; vii) el apoyo por parte de organizaciones empresariales globales como p. ej., la International Chamber of Commerce (ICC); viii) el reconocimiento de su consistencia con los preceptos de las filosofías mayoritarias; ix) el apoyo general de una comunidad internacional relevante de profesionales; x) el reconocimiento de su consistencia con hallazgos relativos a los valores humanos universales; y xi) el apoyo de las leyes y regulaciones de muchos países diferentes (Donaldson y Dunfee, 1999, p. 60).

A la vista de los antecedentes y marco teórico aquí mencionados, cabe preguntarse si la sostenibilidad puede convertirse en el principio ético global que articule el nuevo contrato social. El concepto se origina en la noción de desarrollo sostenible definida por el informe Brundtland como “*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (Brundtland, 1987). Desde el punto de vista organizacional, la sostenibilidad se hace operativa generalmente a través del concepto de triple cuenta de resultados (*triple bottom line* o TBL) de Elkington, que establece que para que un actor social sea sostenible tiene que tener en cuenta tres dimensiones de desempeño: económica, social y medioambiental (Elkington, 2004). Se trata de equilibrar la rentabilidad económica (*profit*) con el desempeño en las dimensiones no financieras de la contribución al desarrollo comunitario y la justicia social (*people*) y el respeto por

el medio ambiente (*planet*); a través de la prevención o compensación de los impactos negativos y de la creación de impactos positivos. Más recientemente se ha incorporado el gobierno corporativo como dimensión no financiera —de ahí la referencia al desempeño en sostenibilidad de las compañías como Environmental, Social y Governance (ESG)—.

Desde la perspectiva de la ISCT, podríamos afirmar sin atisbo de duda que la sostenibilidad es ya una hipernorma. Por un lado, cuenta con el apoyo de los Gobiernos, las ONG y las empresas, entre otros actores sociales, cumpliendo con prácticamente todos los requisitos evidenciadores. Por otro, se despliega a través de un plan de acción susceptible de orientar el comportamiento ético de individuos y organizaciones a nivel global: la *Agenda 2030* de Naciones Unidas y sus *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS) adoptados el 25 de septiembre de 2015. Cada objetivo —como erradicación de la pobreza, consumo responsable o uso de energías renovables— está formado por unas metas específicas, a alcanzar en 2030 (UN, s. f.). Sin embargo, adherirse a los ODS y reportar diversas iniciativas dirigidas a su materialización puede ser necesario pero es, a todas luces, insuficiente para conseguir una ciudadanía corporativa sostenible —ya se habla de *SDG washing*—.

#### 4. El debate sobre el papel de la empresa en el contrato social: de la reacción filantrópica a los modelos de negocio innovadores para la sostenibilidad

¿Cómo se traduce ese principio ético global en la toma de decisiones, las responsabilidades y las relaciones corporativas de forma material? La responsabilidad social de la empresa ha sido definida por la literatura de *marketing* en relación “*to the social contract between businesses and the society in which they operate*” (Goolsby y Hunt, 1992, p. 58). Reflexionar sobre las sucesivas interpretaciones del papel de las empresas en el contrato social ayuda a vislumbrar

la nueva ética empresarial que está emergiendo en el nuevo orden global, interdependiente y conectado (Byerly, 2013).

Suele atribuirse al influyente economista Milton Friedman la oposición más fundada a la necesidad de una responsabilidad de la empresa para con grupos de interés distintos a sus accionistas y para con la sociedad en general, por su archicitado aserto: *“there is one and only one social responsibility of business -to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in free and open competition without deception or fraud”* (Friedman, 1962, p. 133). En realidad, la idea de la primacía de la creación de valor para el accionista como propósito de la empresa en el contrato social se remonta a 1931, cuando Adolf A. Berle, profesor de Derecho en Columbia, argumenta que el poder de gestión sobre la empresa se le encomienda al consejo en beneficio exclusivo de los accionistas (Berle, 1931). E. Merrick Dodd contraargumentará desde la Harvard Law School con otra idea de rabiosa actualidad: las empresas combinan una función de maximización de beneficios económicos con una función de beneficio social, dado que los gestores son también depositarios de la confianza de actores diferentes a los accionistas, como los empleados o los consumidores (Dodd, 1932). Berle replicará que la visión social del propósito empresarial, carece de mecanismos de medición de desempeño de claridad suficiente como para conseguir que el consejo y los gestores rindan cuentas sobre él. Así, *“unchecked by present legal balances, a social-economic absolutism of corporate administrators, even if benevolent, might be unsafe; and in any case it hardly affords the soundest base on which to construct the economic commonwealth which industrialism seems to require”* (Berle, 1932, p. 1372).

Este debate entre insignes juristas encapsula los extremos de la controversia académica que se desarrollará durante las siguientes décadas, y a pesar de la cual se abrirá camino definitivamente la noción

colectiva de que las empresas son destacadas instituciones sociales en relación de interdependencia con múltiples actores sociales y con el planeta. El fin de siglo será así testigo del progresivo alineamiento, al menos desde una perspectiva teórica y/o en el largo plazo, de los intereses del accionista con los de otros grupos de interés; en el contexto del avance, no exento de recelos, de los conceptos de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa (RSC), y hasta su reciente confluencia. Durante este proceso, Halme y Laurila (2009) diferencian entre tres estadios evolutivos de la RSC: filantropía, integración e innovación.

En la fase filantrópica (*philanthropic CSR*), orientada al mecenazgo y al retorno de imagen, el alineamiento entre las iniciativas de RSC y el *core business* o la estrategia de la compañía es escaso o inexistente. Las iniciativas desplegadas son reactivas y ajenas, o cuanto menos periféricas, a las oportunidades y riesgos de sostenibilidad materiales (impactos positivos y negativos, respectivamente) de la compañía. A título meramente ilustrativo, una empresa de medios de comunicación que emita contenidos violentos o sexistas en horario infantil al tiempo que promueve telemaratones para financiar comedores infantiles; o una compañía petrolífera que se sustrae de sus obligaciones fiscales en el país donde extrae crudo al tiempo que financia reforestaciones en su mercado de consumo, serían ejemplos de esta aproximación *“business as usual”* a la RSC. No en vano se acuña el término *greenwashing* para denominar peyorativamente a las iniciativas de RSC dirigidas a prevenir, minimizar o reparar los daños a la imagen corporativa derivados de actuaciones corporativas irresponsables.

En la fase de integración (*CR integration*), el énfasis de la RSC se traslada al ajuste o reforma de las propias operaciones corporativas para que sean más responsables y rentables a la vez, reconociendo la interdependencia entre las empresas y la sociedad (Halme y Laurila, 2009). Esta aproximación es la que más se ha desarrollado gracias a la popularidad de

la línea de pensamiento acuñada por Porter y Kramer desde la Harvard Business School sobre la RSC instrumental o estratégica. La idea fuerza es sencilla: las respuestas corporativas a retos sociales se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva para las empresas si se alinean con su estrategia, alimentando un círculo virtuoso donde los intereses empresariales y sociales convergen en la creación de valor para el accionista y para la sociedad.

Porter y Kramer (2002) proponen inicialmente que sea la filantropía corporativa la que se oriente estratégicamente a la mejora del entorno competitivo de la empresa en sus cuatro dimensiones: factores de *input*, factores de demanda, contexto para la estrategia y la rivalidad e industrias relacionadas y auxiliares. Así, la filantropía corporativa debe incidir sobre los factores productivos en el entorno comunitario de la empresa, p. ej., formando a los trabajadores, contribuyendo a la calidad de las instituciones científicas y tecnológicas, invirtiendo en infraestructuras, mejorando la transparencia y eficiencia de la Administración o preservando los recursos naturales. En segundo lugar, puede influir positivamente sobre la productividad a través de la mejora de condiciones de demanda como el tamaño y la calidad del mercado local, la adecuación de los estándares de producto o la sofisticación de los consumidores locales. En tercer lugar, puede favorecer un entorno más productivo y transparente para la competencia a través del apoyo a políticas de fomento a la inversión, la propiedad intelectual o el libre comercio, o de prevención de la corrupción. Por último, puede contribuir al desarrollo y fortalecimiento de clústeres, atrayendo la implantación de industrias auxiliares en su proximidad (Porter y Kramer, 2002).

En el año 2006, Porter y Kramer extrapolan su idea sobre la necesidad de focalizar la filantropía corporativa estratégicamente a la RSC en general. Revisan críticamente cuatro argumentos utilizados por los defensores de la RSC: *i*) la obligación moral (hacer lo correcto como ciudadanos corporativos); *ii*) la sostenibilidad; *iii*) la licencia para operar; y *iv*) la reputación.

Para trascender las limitaciones de dichos argumentos proponen un marco que ayude a las empresas a identificar los efectos positivos y negativos que tienen sobre la sociedad, a escoger los más relevantes para su estrategia y a convertirlos en fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, Porter y Kramer en 2011 acuñan el término de *shared value* o valor compartido, que recrea el argumento pionero formulado por Emerson (2003) en el marco de su *Blended Value Proposition* de que todas las organizaciones, incluidas las empresas, crean *blended value*, esto es, una mezcla indisoluble de valor económico y social. No existe, por tanto, un *trade-off* o un juego de suma cero entre el éxito empresarial y el bienestar social, sino una proposición de valor que integra a ambos. Porter y Kramer (2011) explicarán que la creación de valor económico de forma que se cree al mismo tiempo valor para la sociedad, gracias al abordaje de sus necesidades y retos, se realiza a través de tres vías: *i*) reconceptualizando los productos y mercados; *ii*) redefiniendo la productividad en la cadena de valor; y *iii*) construyendo clústeres industriales de apoyo en los lugares donde la compañía opera. La empresa seguirá creciendo en la medida que sus factores de *input* y el entorno institucional en el que opera mejoren, y por tanto es en su propio interés cuidarlos.

Por último, el tercer y más evolucionado estadio de la RSC es el de la innovación (CR *Innovation*), que se materializa en el desarrollo de nuevos modelos de negocio que resuelvan problemas sociales y medioambientales: modelos de negocio innovadores para la sostenibilidad. Un modelo de negocio “*describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystallizes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain*”

(Teece, 2010, p. 179). Un modelo de negocio, en definitiva, responde a la pregunta del «cómo» explica los mecanismos mediante los cuales las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

La literatura de *management* convencional ha enfatizado las funciones de creación y captura de valor desde una perspectiva exclusivamente comercial y enfocada a dos grupos de interés: inversores y clientes. En el paradigma que emerge, en respuesta a la necesidad de comprender los comportamientos empresariales desde una perspectiva sistémica, se habla ya de modelos de negocio para la sostenibilidad. Se trata de lógicas no convencionales de propuesta, creación, entrega y captura de valor que integran las distintas dimensiones de la sostenibilidad en respuesta a problemas complejos en entornos sociales y naturales dinámicos. Se trata de crear y entregar una propuesta de valor sostenible a los clientes y demás grupos de interés relevantes y de capturar el valor económico al tiempo que se mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de los límites de la organización. En este contexto, la sostenibilidad corporativa requiere, en primer lugar, de innovación en los modelos de negocio de modo que puedan reducir radicalmente las externalidades negativas o crear externalidades positivas para el planeta y las personas en sociedad. En segundo lugar, requiere de partenariados entre las empresas, el Estado, el tercer sector y actores informales como movimientos sociales o colectivos de consumidores (Schaltegger *et al.*, 2016).

## 5. Discusión

La noción de valor compartido de Porter y Kramer puede resultar sumamente útil para aterrizar el rediseño del papel de la empresa en un contrato social sostenible, pues incorpora el propósito de crear valor social y medioambiental a la cartera de objetivos estratégicos de las propias compañías. Además, tiene todavía un largo recorrido en la práctica. Muchas compañías no han desarrollado siquiera una RSC

meramente reactiva y paliativa, pues no tienen todavía mapeadas las externalidades negativas que se pretenden minimizar —un paso previo a cómo hacerlo—. Sin embargo, la aproximación instrumental a la RSC no llega a incidir sistemáticamente sobre la necesidad de innovar los modelos de negocio en su integridad para hacerlos más sostenibles. Pretende maximizar la creación de valor compartido gracias a la eliminación de *trade-offs* entre el valor para el accionista y el valor para la sociedad, pero nada dice acerca de la distribución de dicho valor entre los grupos de interés implicados (a pesar del epíteto *shared*), ni del tratamiento regulatorio de las inevitables externalidades negativas. Tampoco incide sobre la necesidad de transformar el actual modelo de desarrollo económico desde un paradigma lineal basado en un imaginario de crecimiento ilimitado a otro circular, implementado desde la consciencia plena sobre las limitaciones de las personas y el planeta. La aproximación instrumental a la RSC parece en ese sentido una corrección incremental al modelo de empresa capitalista en reacción a sus excesos, más que la nueva y salvífica etapa evolutiva del capitalismo que anuncian sus autores.

La crítica de los propios Porter y Kramer (2006) a los argumentos moral y de sostenibilidad en favor de la RSC resulta iluminadora de las limitaciones de su propia aproximación a la cuestión. En primer lugar, ponen de manifiesto que la ratio moral, al consistir en un mandato absoluto relativo al bien común, no resuelve en la práctica el necesario juicio directivo entre valores, intereses y costes de signo contrapuesto. En cuanto al argumento de sostenibilidad, aducen que la noción puede resultar tan vaga que acabe vacía de significado. En parecida línea a su crítica al argumento moral, Porter y Kramer argumentan que la idea de sostenibilidad por sí misma no es en absoluto suficiente para ayudar a los directivos a valorar los *trade-offs* entre los objetivos de largo plazo y los costes de corto plazo.

Casi un siglo después, por tanto, sus críticas aún se hacen eco de la polémica Dodd-Berle. Se pone de manifiesto que el principal reto en lo tocante a



reescribir el papel de las empresas en un nuevo contrato social basado en la sostenibilidad como estándar ético global sigue consistiendo en trasladar valores absolutos a la casuística de las decisiones empresariales. Decisiones que, por su naturaleza social, exigen tomar en consideración normas específicas y costes e intereses complejos y, en no pocas ocasiones, encontrados.

¿Cómo trasladar la sostenibilidad como hipernorma a un desempeño óptimo de las empresas en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad? ¿Cómo traducir estándares éticos globales, con raíces en el contrato social clásico fundamentado en la filosofía moral, en la acción empresarial del acelerado siglo XXI? Cuatro líneas de pensamiento resultan de utilidad para caminar esa transición. En primer lugar, la ISCT de Donaldson y Dunfee nos recuerda que los valores absolutos se acotan en el aquí y en el ahora de la toma de decisiones económicas, en el seno de comunidades y momentos históricos concretos. En consistencia con la vigencia de la idea de *bounded rationality* (Simon, 1982), la ética empresarial debe reconocer que las comunidades locales determinan la idoneidad de las normas para su tiempo y su lugar desde su *moral free space*, y ser capaz de identificar esas normas para ajustar sus decisiones de modo acorde. A título ilustrativo resalta la reflexión llevada a cabo para países que se encuentran en situación de conflicto violento y fragilidad desde la sudafricana Wits School of Governance (McCandless, 2018).

En segundo lugar, la investigación emergente sobre modelos de negocio para la sostenibilidad nos recuerda que la ética empresarial se materializa en primera instancia dentro un modelo de negocio. No cabe esperar que las empresas actúen en contra de su propia lógica, y por tanto una operativa empresarial más sostenible requiere innovar previamente el modelo de negocio para que sea más sostenible. En paralelo es necesario cambiar los indicadores de desempeño. Hay que destronar métricas parciales o cortoplacistas como los beneficios trimestrales o el valor de la acción,

pues su tiranía impide tener una visión de largo plazo y además asumen un paradigma de crecimiento ilimitado ya extinto. Una vez reconfigurado el modelo y redefinido su éxito, la ética empresarial debe aplicar la hipernorma y las normas comunitarias en el contexto específico de ese modelo de negocio sostenible, o no será viable.

En tercer lugar, y vinculado al punto anterior, está el papel del consumidor con sus propias responsabilidades ante un nuevo contrato social sostenible. Hay que refundar el *marketing* sobre una moral normativa que complemente al fundamento instrumental de la RSC. En el contrato social, la empresa debe brindar una oferta de valor a la sociedad —clientes y empleados— a cambio del derecho a prosperar. El objetivo del *marketing* de relaciones —el paradigma vigente en la disciplina— consiste precisamente en lograr que la relación empresa-cliente sea beneficiosa a largo plazo. En una ética de *marketing* basada en una moral normativa hay que cumplir con las promesas al cliente en todos los ámbitos, y de forma primordial en relación con el comportamiento ético y sostenible de la empresa (Dunfee, Smith y Ross, 1999). Los consumidores —también ciudadanos, empleados, emprendedores o empresarios— demandan productos asequibles, agradables y respetuosos con el medio ambiente que les ayuden a establecer conexiones significativas con otras personas y con el planeta. Quieren marcar una diferencia en sus comunidades y esperan que las organizaciones (empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, Administraciones públicas) se conviertan también en agentes de transformación con quienes puedan establecer relaciones transparentes y significativas. Se trata no solo de escuchar al cliente y satisfacer sus expectativas de relación, sino también —profundizando en la idea de Porter y Kramer sobre la inversión corporativa en *inputs*— de educarlo en sostenibilidad. Se espera en este sentido que las empresas desempeñen un papel mucho más proactivo, e incluso activista, en relación con la sostenibilidad del comportamiento de sus clientes. Con relación

a los asuntos materiales concretos, veremos cada vez más ciudadanos corporativos convertidos en activistas corporativos en interacción con sus consumidores.

En cuarto y último lugar, las transiciones a la sostenibilidad tienen también costes económicos, sociales y medioambientales. La propia sostenibilidad de las transiciones depende de cómo se gestionen políticamente estos riesgos y oportunidades. Así, por ejemplo, las ganancias de eficiencia derivadas de la implantación de *greentech* energéticas pueden acabar plasmándose en más consumo o producción insostenible. La ecoeficiencia en mercados desarrollados puede traducirse en explotación de recursos en países no desarrollados si ambos están conectados a través de cadenas de valor globales. En cuanto a los efectos sobre el empleo, la descarbonización crea, sustituye, elimina y transforma/redefine puestos de trabajo (UNFCCC, 2016). Emerge así la noción de transiciones justas, entendidas como “*wellbeing (income, education and health) within a sustainable world (decarbonization, resource efficiency and ecosystem restoration)*” (Swilling, Musango y Wakeford, 2016, p. 657). La noción abarca tanto el proceso de diálogo social necesario para planificar el tránsito a una *green economy*, como los resultados de trabajo decente y de inclusión social que se pretenden al final del camino de descarbonización. El compromiso de las políticas públicas de sostenibilidad es el que marca el campo de juego de las empresas en este ámbito (ILO, 2018).

## 6. Conclusiones

La responsabilidad de las empresas para con su entorno social y medioambiental es hoy un valor consensuado socialmente. El centro del debate se desplaza del qué al cómo. ¿Cómo se despliega esa responsabilidad? El presente artículo evidencia una pléyade de mecanismos disponibles para que las empresas implementen en su operativa la sostenibilidad como hipernorma. ¿Cuál es entonces el alcance, velocidad de proceso y profundidad de esa necesaria transición hacia la sostenibilidad? Cabe preguntarse si

la extensión a más compañías de los retoques incrementales y fundamentalmente reactivos que han alimentado el avance de la RSC en las últimas décadas serán suficientes para reinventar el papel de la empresa en el tránsito desde un contrato social que muestra signos de agotamiento estructural hacia otro que se encuentra todavía en construcción. También cabe dudar si la nueva RSC llegará a desplegarse con la rapidez que demandan los vectores de cambio acelerado del entorno (globalización, transformación digital, límites planetarios).

Por estos motivos, construir el nuevo contrato social requiere con urgencia de una reflexión de mayor calado que debe ser participada activamente por las propias empresas. Implantar la sostenibilidad como hipernorma implica reinventar su gobierno, sus modelos de negocio y su manera de relacionarse con la comunidad y la naturaleza. Dicha reflexión arranca en torno a tres ejes.

Articular un nuevo contrato social sostenible que garantice la equidad, la paz y la prosperidad exige, en primer lugar, comprender la inseparabilidad entre lo natural y lo social y la necesidad de avanzar en paralelo en todas las dimensiones de sostenibilidad. Si en la teoría clásica el estado de naturaleza y el contrato social son sustitutivos, un nuevo contrato social sostenible debe integrar al planeta como actor de pleno derecho desde un pensamiento sistémico.

En segundo lugar, es imperativo estratificar o cascadear las normas de *hard law* y *soft law* de modo que cada empresa pueda traducirlas en valores y decisiones empresariales consistentes con cuatro ámbitos: *i)* el principio global de sostenibilidad; *ii)* las normas de las comunidades locales en las que se insertan en sus tiempos y lugares de operación específicos; *iii)* sus respectivos modelos de negocio, que como esquemas ideales de creación, entrega y captura de valor para la empresa y sus grupos de interés relevantes no dejan de ser microcontratos sociales; y *iv)* las políticas para la sostenibilidad de los propios procesos de transición a la sostenibilidad.

En tercer lugar, en un entorno de cambio acelerado y, en ocasiones, disruptivo no es suficiente con adaptar los análisis de la transición a la sostenibilidad a diferentes regímenes sociopolíticos —p. ej., países desarrollados del occidente vs. el *Global South*—. Es necesario, además, cuestionar con rigor la actual relación entre desarrollo económico y sostenibilidad. Procede debatir acerca de las limitaciones y potencial del capitalismo y de instituciones no capitalistas como la familia o los movimientos sociales para articular el tránsito hacia un nuevo contrato social. Es preciso, en definitiva, incorporar el análisis crítico del capitalismo tanto al estudio de sus impactos —la deriva de la *sharing economy* en *gig economy*, por ejemplo—, como a la comprensión de las experiencias de transición hacia la sostenibilidad (Feola, 2019; Rahman, 2016). Problemas sociales sistémicos como la desigualdad o el cambio climático pueden convertirse en riesgos corporativos sistémicos y, dada su naturaleza, diagnosticarlos y afrontarlos adecuadamente requiere de una reflexión crítica sobre el sistema capitalista. A contrario sensu, la gestión de la sostenibilidad tiene el potencial para convertirse en una enorme fuerza de transformación positiva que genere nuevas oportunidades de negocio.

Este nuevo melón de *enlightened self-interest* ha sido abierto recientemente por más de 180 líderes de las mayores corporaciones estadounidenses. Retórica o no, la declaración de la *Business Roundtable*, principal *lobby* de los CEO del país, reconoce implícitamente la inviabilidad del actual modelo de desarrollo socioeconómico para conseguir la prosperidad y el bienestar en un sistema de libre mercado. Propone sustituir como objetivo prioritario de las empresas la creación de valor para el accionista por la creación de valor para «todos» los grupos de interés prioritarios. Entre los compromisos asumidos están “*compensating [our employees] fairly and providing important benefits*” y “*foster diversity and inclusion, dignity and respect*” en el lugar de trabajo; “*dealing fairly and ethically with our suppliers*”; “*supporting the communities*

*in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses*”; “*generating long-term value for shareholders*”; y, finalmente, “*we are committed to transparency and effective engagement with shareholders*” (Business Roundtable, 2019).

Esta declaración abre una segunda reflexión sobre el perfil de liderazgo empresarial necesario para guiar la reinención de la empresa en la transición hacia la sostenibilidad, que excede los límites del presente trabajo y que nos limitamos a apuntar aquí. Conviene que tenga una visión sistémica de la relación entre empresa, sociedad y planeta que le permita repensar sus nociones de valor y oportunidad empresarial para innovar los modelos de negocio en clave de sostenibilidad. Tendrá que pisar la tierra de sus entornos comunitarios para identificar sus normas. Deberá estar dispuesto a participar en esquemas de liderazgo colectivo con otros grupos de interés para hacer realidad la transición hacia un nuevo contrato social sostenible. Deberá ser capaz, por último, de explicar de forma razonable y transparente cómo contribuyen esos nuevos modelos de negocio al principio ético global.

### Referencias bibliográficas

- Berle Jr., A. A. (1931). Corporate Powers as Powers in Trust. *Harvard Law Review*, 44(7), 1049-1074.
- Berle Jr., A. A. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365-1372.
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Available at <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Business Roundtable (2019). Statement on the Purpose of a Corporation. Retrieved in August 2019 from <https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>
- Byerly, R. T. (2013). Business IN Society: The Social Contract Revisited. *Journal of organisational transformation & social change*, 10(1), 4-20.
- Chandler Jr., A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.

- Cragg, W. (2000). Human Rights and Business Ethics: Fashioning a New Social Contract. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 205-214.
- Dodd Jr., E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Douglas, M. (2000). Integrative Social Contracts Theory: Hype over Hypernorms. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 101-110.
- Dunfee, T. W., Smith, N. C., & Ross Jr., W. T. (1999). Social Contracts and Marketing Ethics. *Journal of Marketing*, 63(3), 14-32.
- Elkington, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*. Routledge.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Feola, G. (2019). Capitalism in Sustainability Transitions Research: Time for a Critical Turn? *Environmental Innovation and Societal Transitions*. Available at <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.02.005>
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Goolsby, J. R., & Hunt, S. D. (1992). Cognitive Moral Development and Marketing. *Journal of Marketing*, 56(1), 55-68.
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- International Labour Organization (ILO) (2018). Just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all - ILO ACTRAV Policy Brief. Available at [https://www.ilo.org/actrav/info/pubs/WCMS\\_647648/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/actrav/info/pubs/WCMS_647648/lang--en/index.htm)
- IPCC (2018). Global warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. Summary for policy makers. Available at [https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15\\_spm\\_final.pdf](https://report.ipcc.ch/sr15/pdf/sr15_spm_final.pdf)
- Káganer, E., Zamora, J., y Sieber, S. (2013). Cinco habilidades del líder digital. *IESE Insight*, (18), ART-2412.
- McCandless, E. (2018). Forging Resilient Social Contracts for Peace: Reconceptualizing the Social Contract. In Contexts of Conflict, Fragility and Fraught Transition. *Wits School of Governance Working Paper Series*. May.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57-68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rahman, K. S. (2016). Reinventing the Social Contract. Roosevelt Institute. Retrieved in September 2016 from <http://rooseveltinstitute.org/wp-content/uploads/2016/09/Rahman-New-Social-Contract.pdf>
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ...Foley, J. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2), ART-32.
- Ruggie, J. G. (2018). Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy. *Regulation & Governance*, 12(3), 317-333.
- Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality and Other Topics in Economics. Volume 2: Behavioral Economics and Business Organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ...Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855.
- Swilling, M., Musango, J., & Wakeford, J. (2016). Developmental states and sustainability transitions: prospects of a just transition in South Africa. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 650-672.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- United Nations (UN) (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. Recuperado de [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)
- United Nations (UN) (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2016). *Just Transition of the Workforce, and the Creation of Decent Work and Quality Jobs*. Technical Paper by the Secretariat. Available at <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/docs/2016/tp/07.pdf>
- Zamora, J. (2016). Tomar mejores decisiones con el Big Data. *Harvard Deusto Business Review*, 256, 016197-ES.