

Responsabilidad social a medida

Antonio Argandoña

Junio de 2009

Supongamos que la empresa que usted dirige se está planteando la posibilidad de introducir un nuevo producto. Sobre la mesa tiene usted todos los datos técnicos y económicos, las opiniones de sus directivos, los estudios de mercado,... Pero antes de tomar esa decisión, y más allá de cuestiones de costes e ingresos, dificultades productivas y retos comerciales, es probable que usted se formule preguntas de mayor calado: ¿Es esto lo que debemos hacer? ¿Sigue siendo este nuestro mercado, o nos estamos metiendo donde no nos llaman? ¿Qué necesidades estamos tratando de satisfacer, de qué clientes, en qué lugares?

Lo que usted está haciendo es, en definitiva, preguntarse por la naturaleza de su negocio y por la función social que tiene su empresa, como condición previa a la toma de su decisión concreta. Quizás no formule esas preguntas de manera directa, pero seguramente lo hará de una manera indirecta. Y probablemente habrá recibido también opiniones de algunos de sus colaboradores, por el estilo de "zapatero a tus zapatos: este no es nuestro negocio", o "es una buena idea, porque es otra manera de ofrecer nuestro servicio a nuestros clientes".

Con la responsabilidad social corporativa (RSC) pasa –debería pasar– lo mismo. No tiene mucho sentido emprender un conjunto de acciones de RSC simplemente porque su director de RSC se las ha propuesto, o porque las ha leído en las memorias de RSC de sus competidores, o porque en una conferencia un gurú dijo que había que hacer esas cosas. La empresa asume –debe asumir– sus responsabilidades sociales como algo que le viene exigido por su naturaleza y por su función social. Con otras palabras: la RSC que la empresa asume refleja, primero, cómo se entiende a sí misma, y segundo, cuáles son sus relaciones con la sociedad: cuáles son sus miembros o stakeholders internos, cómo concibe su propia estructura y organización, al servicio de quién actúa, quiénes son sus stakeholders externos y cuál es el papel que ella misma se atribuye en la sociedad: en suma, su misión externa (qué necesidades de quién va a atender) y su misión interna (cómo entienden sus stakeholders internos esa misión externa).

Parece claro que una reflexión de este tipo está presente de manera explícita y clara en muchas empresas –y esto es verdad incluso cuando esa reflexión conduce a la conclusión de que la única responsabilidad social de la empresa es maximizar el valor para sus accionistas. Otras veces, esto se lleva a cabo de manera implícita. Pero, en todo caso, la RSC debe proceder de esa actitud de mirarse al espejo y preguntarse qué soy, qué es mi empresa, qué hacemos, cómo justificamos nuestra presencia en el mercado y en la sociedad, cómo queremos que nos consideren los que se relacionan con nosotros, qué pasaría si mi empresa no existiese,...

Lamentablemente, esto no siempre ocurre así. A menudo, la empresa lleva a cabo políticas de RSC porque le parece entender que eso es lo que la sociedad le pide, que eso le ahorrará problemas o mejorará su reputación, o, simplemente, que, como eso es lo que hacen otras empresas, esa conducta no debe estar demasiado equivocada y, en todo caso, es fácil justificarla, precisamente porque otras empresas la llevan también a cabo. Ya es algo: al menos esas organizaciones parten de la idea de que tienen alguna responsabilidad social, aunque ese análisis sea, a menudo, incompleto, parcial e incluso equivocado.

En todo caso, esto tiene conclusiones importantes. He aquí tres. Primera: la RSC la debe elaborar el alto directivo, el presidente, director general o consejero delegado, al que corresponde, en última instancia, definir cuál es aquella naturaleza de la empresa y cuál es su función en la sociedad. Ocurre aquí como en la estrategia: muchas personas colaboran en su diseño, pero sólo los de arriba la definen y la aprueban. El papel del director de RSC debe ser el de ayudar, proponer, sugerir, preparar la decisión,...

Segunda, y consecuencia de la anterior: la RSC fluye de la estrategia, se combina con ella, forma parte de ella, de la identidad de la organización y de sus objetivos a largo plazo. Por eso también, "cuelga" de la persona que toma las decisiones de más alto nivel.

Y tercera, tiene poco sentido que una organización introduzca contenidos de su RSC que no se derivan de su propia comprensión de su función y de su misión. El peligro aquí es copiar a otros, seguir la corriente: porque indica que no nos hemos dado cuenta de qué es la RSC y de por qué es importante. O, lo que sería peor, que no tenemos una idea clara de qué somos y qué queremos hacer.

Esto es compatible, por supuesto, con la posibilidad de cometer errores: de hecho, no siempre encontraremos coherencia en todas las estrategias, políticas y acciones de las empresas, de modo que también nuestra RSC será, a veces, poco integrada, quizás una copia de lo que hacen otros, o de los consejos de nuestros asesores y consultores. Esto es, de algún modo, inevitable. Pero, como todo error, debe ser corregido.