

Las ventajas de trabajar todos juntos

Antonio Argandoña

Octubre de 2009

“Eso de la responsabilidad social está muy bien”, me decía hace poco uno de los lectores de estos *Comentarios de actualidad*. “Pero a pesar de mi buena voluntad, a menudo me encuentro con que no puedo hacer nada. Soy una empresa no muy grande, en un sector fuertemente competido y muy regulado. Me gustaría ser más activo en temas de responsabilidad social, pero me encuentro que no tengo fuerza, no tengo poder, y mis acciones acabarán beneficiando más a mis competidores que a mí mismo. Y, la verdad, aunque gusta ser generoso, todo tiene un límite”.

Le di la razón y aún le añadí otro ejemplo. Una empresa que lleva a cabo operaciones en un país con un elevado grado de corrupción en la política y en los negocios se propone poner límite a esos desmanes pero se encuentra con un dilema: si quiere hacer negocios, tiene que ceder a la extorsión; y si se niega a pagar, queda fuera del mercado. Más aún, si intenta luchar de frente contra los corruptos, tiene muchas posibilidades de acabar en las listas negras, de ser objeto de represalias por parte de otros departamentos e incluso de sufrir agresiones físicas.

Es verdad, en muchas ocasiones las empresas no tienen suficiente capacidad para actuar con agilidad y eficacia, no sólo en situaciones de corrupción, sino en otras muchas. Si, por ejemplo, una compañía se propone cumplir unos estándares medioambientales más exigentes, las demás se beneficiarán de unos costes menores. Y si sus consumidores no valoran suficientemente el esfuerzo de la empresa responsable, se encontrará en inferioridad de condiciones.

Estos casos son ejemplos típicos de la necesidad de lo que en economía se llama una “acción colectiva”: la conveniencia de que un grupo actúe como tal, de forma combinada, porque es lo mejor para el grupo y, a la larga, para cada uno de sus miembros; aunque a corto plazo algunos prefieran otras acciones. El problema de la acción colectiva es que todos tienen interés en que el grupo tenga éxito... pero todos tienen también algún interés en no participar en la actuación conjunta.

En materia de acción colectiva, hay algunas iniciativas interesantes como las llamadas “islas de integridad”. Para explicarlas usaremos el siguiente ejemplo: imaginemos que se abre un concurso para la construcción de una gran presa en un país remoto. Varias empresas constructoras están interesadas en ese proyecto, pero todas saben que, más allá de los aspectos técnicos y económicos, puede haber un problema latente de corrupción: los políticos y funcionarios de aquel país pueden acabar dando el contrato no a la empresa que ofrezca las mejores condiciones, sino a la que se gane el favor de los que tienen que informar o decidir sobre el proyecto, mediante un soborno adecuado. ¿Qué hacer?

Se debe crear una “isla de integridad”, que consiste en un contrato exigente en el que se comprometen todos los actores que participan en la convocatoria. Así, se incluirá a las empresas que acuden a la convocatoria, a los gobiernos implicados – central, regional y local – y probablemente a otros stakeholders, como los bancos o los organismos internacionales que van a financiar la presa y una o varias organizaciones no gubernamentales que actuarán como catalizadoras, controladoras y auditoras. Este contrato debe contemplar requisitos muy exigentes: una transparencia total de las operaciones y de sus resultados, una gran capacidad de análisis de los pagos efectuados y sanciones muy rigurosas, incluyendo la compensación de daños y perjuicios a las empresas que no hayan podido ganar el concurso porque no estaban dispuestas a pagar las extorsiones demandadas. Y, sobre todo, hace falta que todos los interesados se comprometan a jugar limpio. Porque uno no se ata las manos con un contrato exigente, si no está convencido de que vale la pena hacerlo.

El problema de la acción colectiva aparece en cuanto un conjunto de empresas con intereses contrapuestos (si el contrato se lo lleva una, otra saldrá perdiendo) tiene que colaborar en algo cuyo resultado final interesa a todas a largo plazo, pero que puede ir contra sus intereses a corto plazo. Por ejemplo, cuando un funcionario menor pone pegadas administrativas con la esperanza de obtener algún beneficio. ¿Denunciaremos ese intento de extorsión? ¿No será más sencillo pagar? ¿Y si sus jefes están conchabados con él para participar de su mordida? Esto se arregla con penas muy duras, para el que cobra y para el que paga... pero ¿me interesa a mí aceptar esas penas, si algún día puedo ser yo el castigado?

La acción colectiva es necesaria en muchas ocasiones, sobre todo cuando las actividades de una empresa afectan a otras, fuera del mecanismo normal del mercado. Si mi planta contamina, yo salgo ganando porque mis costes de producción no incluyen la eliminación de la contaminación. Pero otros salen perdiendo. Una solución es la ley. Pero la ley no siempre es efectiva, ni suficientemente rápida, ni contempla los inevitables casos especiales, y su observancia puede ser cara. ¿Se puede arreglar mediante la autorregulación? Ese sería un caso de acción colectiva: el conjunto de empresas de un sector establece condiciones exigentes en temas laborales (trabajo de niños, por ejemplo), medioambientales, de derechos de la propiedad (respeto de patentes), etc. El problema es convertir ese código en algo efectivamente aplicado a todos, con justicia y con rigor, sin admitir excepciones.

El problema de la acción colectiva exige inventiva, desarrollar buenos instrumentos, poner los medios necesarios para un control riguroso, montar mecanismos de comprobación y auditoría y, probablemente, la labor de algunos líderes – del sector o de fuera – que sean capaces de convencer a todos de que vale la pena comportarse bien... incluso cuando parece que los intereses a corto plazo van por otro lado. En última instancia, todas las empresas, aun las más débiles, deben ver la actuación de la asociación sectorial como una ayuda efectiva y práctica. Pero sospecho que esto no forma parte de la agenda de muchas de esas asociaciones empresariales...