

## ¿Por qué ha de ser socialmente responsable una empresa?

Antonio Argandoña

Enero 2009

A la hora de la verdad, esta es "la" pregunta sobre la responsabilidad social de la empresa (RSE): ¿por qué? En el fondo, es la misma pregunta que nos hacemos en nuestra vida privada, familiar, profesional y pública: ¿por qué he de ser ético? ¿Por qué debo actuar de acuerdo con algunos criterios que limitan mi libertad para hacer lo que me dé la gana en cada momento?

En el caso de la RSE, se me ocurren sólo tres respuestas. No son nuevas, por supuesto: todas ellas, con diversas variantes, han sido planteadas ya antes y me parece que volveremos a leer sobre ellas otra y vez.

### *La rentabilidad de la RSE*

La primera es que la RSE es rentable. Los que proponen esta solución parecen suponer que el fin de la empresa es la rentabilidad, la eficiencia económica, el beneficio, la creación de valor para el accionista. La tesis de la rentabilidad de la RSE tiene dos versiones: una débil y otra fuerte. La versión débil afirma que la RSE es compatible con la creación de valor para el accionista: no la destruye o, al menos, la afecta muy poco. Es, pues, admisible, para conseguir algún objetivo secundario, como la tranquilidad de conciencia del directivo o el aprecio de la sociedad por la labor de la empresa. Quizás no tenga un efecto positivo importante, pero tampoco su posible efecto negativo será digno de mención. Me viene a la memoria un chiste de Mingote de hace muchos años. Mingote se inventó un personaje, Gundisalvo, que se presentaba como candidato a las elecciones bajo el lema "Vote a Gundisalvo. A usted, ¿qué más le da?". Pues... sea usted responsable, porque eso no tiene consecuencias importantes para la rentabilidad de su empresa.

La tesis fuerte de la rentabilidad es que la RSE aporta valor para el accionista, o sea, genera beneficios netos, al menos a largo plazo. Se han escrito muchas páginas explicando cómo puede ser eso: porque ahorra regulaciones, boicots o multas; porque gana la lealtad de los clientes; porque atrae, retiene y motiva a los mejores empleados; porque atrae inversores socialmente responsables, que estarán dispuestos a invertir en la empresa aunque ofrezca una rentabilidad menor; porque evita el desperdicio y reduce los costes... Si esta tesis es verdad y la empresa pretende no sólo alcanzar una rentabilidad adecuada, sino la máxima rentabilidad privada posible, habría que despedir a los

directivos que no pusiesen en práctica la RSE, porque estarían descuidando un medio importante para esa maximización.

El problema de la tesis fuerte es que no estamos seguros de que sea verdad. Hay muchos estudios empíricos que intentan probarla, pero me parece que la conclusión final no es concluyente. En todo caso, llama la atención el hecho de que hemos necesitado varios cientos de años de empresa capitalista para descubrir que aún pueden aumentar más los beneficios... gracias a una manera de trabajar basada en argumentos no de eficiencia económica, sino de responsabilidad social. O sea: cuando hemos dejado de pensar en ganar dinero, entonces hemos descubierto la manera de ganar más dinero.

La conclusión a la que llego, después de todo esto, es que el argumento de la rentabilidad de la RSE no va a ser admitido por todos. Unos se lo creerán a pies juntillas, y otros no se lo creerán en absoluto. Entre estos figurarán, probablemente, los directores generales de empresas sometidas a la tiranía del resultado en bolsa a corto plazo: o demuestran que la RSE genera beneficios puros y duros o se juegan el puesto. Y otros, en fin, dirán que ya les viene bien lo de la rentabilidad de la RSE, mientras no sea manifiestamente cara. Lo malo de estos últimos es que el día en que descubran que una práctica no responsable es muy rentable, tirarán por la borda sus convicciones sobre la RSE.

El argumento de la rentabilidad de la RSE tiene aún otra variante: es rentable, pero no para la empresa, sino para la sociedad. Bien, es verdad. Pero si adoptamos este punto de vista, volvemos a la primera casilla del juego: ¿por qué he de ser socialmente responsable, si esto beneficia a la sociedad en general, pero no necesariamente a mi empresa?

### *La responsabilidad social obligatoria*

La segunda gran razón para comportarse de acuerdo con la RSE es su obligatoriedad. La RSE no puede ser voluntaria, dicen algunos, porque entonces nadie la aplicará. Hay que convertirla en ley, en regulación, en norma. Puede ser una norma exigible jurídicamente o exigible sólo socialmente, vía acciones de presión social, con incentivos positivos (reconocimiento, aplauso, medallero) o negativos (boicots, mala prensa). Bueno, es un argumento sólido, ¿no? Pero presenta algunos puntos débiles.

Uno: bajo este enfoque, lo que importa son los resultados, no las motivaciones. Un empresario acabará abriendo una guardería para los hijos de sus trabajadores porque lo manda la ley o porque lo exige el convenio colectivo. Pero esto no significa que se preocupe de sus trabajadores. Para muchos, lo importante es el resultado; los medios son poco relevantes.

Dos: lo malo del resultado por el resultado es que crea un incentivo a saltarse la norma cuando sea posible: hecha la ley, hecha la trampa. Y tendremos que volver a legislar.

Tres: la ley puede ser injusta –y sería muy poco responsable cumplir cuidadosamente una ley injusta-. Y lo mismo puede decirse de la norma social. Que, además, será cambiante. Pero si puede cambiar, queda abierto el camino para la contrapresión social y la labor de lobby. ¿Qué es lo responsable: hacer lo que la sociedad pide o tratar de cambiar esas preferencias sociales? Y si no hay unanimidad en la sociedad

acerca de lo que se espera de las empresas ¿deben éstas abrir guarderías, hacer obras de caridad, proteger el medioambiente, mejorar la fiabilidad de sus productos...? Según a quién le pregunten, tendrán respuestas diferentes. Entonces, ¿qué es lo que pide la sociedad?

Y cuarto (y no me quiero alargar más sobre la obligatoriedad de la RSE): la ley suele llegar tarde, sobre todo en momentos de gran cambio social, como los que vivimos ahora. ¿Qué es, entonces, lo responsable: cumplir la ley o la norma social que se ha quedado desfasada o tratar de entender cuál es la responsabilidad en ese caso concreto y cambiante? Claro que esto es mucho más difícil de cumplir. Por eso, muchas empresas piden que la RSE se convierta en una regulación clara, no muy cara (si es posible) y aplicable a todos, también a sus competidores: si hay que abrir guarderías, que todos lo tengan que hacer, de modo que no haya privilegiados que se ahorren ese gasto social. Problema: si los chinos no gastan en guarderías, serán más competitivos que nosotros. Por tanto, hay que extender la legislación de RSE también a China... pero, ¿también hay que exigir guarderías en Chad, Somalia o Nepal?

Pero todo esto significa que la RSE se ve como una carga, un coste, que hay que minimizar, y que habrá que saltarse cuando sea necesario (por ejemplo, en una recesión económica). Entender la RSE como la respuesta a las exigencias, demandas o expectativas de la sociedad está muy bien cuando se enuncia, pero es muy complicado a la hora de aplicarlo. Si la RSE se convierte en una ley pública y obligatoria, vale, habrá que cumplirla: pero esta no será una responsabilidad social, sino jurídica. Y no obligará a las empresas a ir más allá de lo estrictamente mandado por el legislador. ¿Por qué han de cumplir algo que no está mandado? Volvemos a la primera casilla del juego: ¿por qué ha de cumplir una empresa la RSE que le pide la sociedad, más allá de lo que dice la ley?

### *RSE y excelencia*

Nos queda por analizar la tercera respuesta: un directivo o empresario ha de ser socialmente responsable porque ese es su deber moral. "Tiene que" tratar bien a sus empleados, porque ese es su deber; "tiene que" tratar bien a sus clientes, porque ese es su deber; "tiene que" cuidar el medioambiente, porque ese es su deber...

Bien, pero esto provoca inmediatamente al menos dos preguntas. Primera: ¿cumplirá ese deber? ¡Oh!, no lo sé. No disponemos de instrumentos compulsivos para obligar a los directivos a ser respetuosos con el medio ambiente, o a tratar con respeto la dignidad de sus empleados, más allá de lo que diga la ley. Pero esto no significa que ese deber no sea obligatorio, y a veces más obligatorio que el que está respaldado por los jueces y la cárcel. Si alguien me para por la calle y me pregunta dónde está tal dirección, yo se lo diré, no porque me lo manden las ordenanzas municipales, sino porque es mi deber, porque eso es lo que se espera de mí.

¿Significa esto que nadie cumplirá las exigencias de la RSE? No: la inmensa mayoría de los ciudadanos dice la verdad cuando se les pregunta por una dirección, porque es su deber. Del mismo modo, la RSE es un deber ético y social del empresario o del directivo, que éste ha de cumplir porque "es su deber". Y si trata de ser un buen directivo, un directivo excelente, "ha de ser" responsable: no le queda otro remedio, no es optativo. Ser social y éticamente irresponsable es ser un mal directivo.

Y esto responde a la segunda pregunta que quería formular: debo ser responsable "porque es mi deber", pero, ¿cuál es "mi deber"? No hay respuestas genéricas para esta pregunta: simplemente, cada empresario o directivo debe preguntarse en cada caso concreto: ¿qué es lo que se espera de mí en este caso: he de comportarme como un buen empresario o directivo? Y la respuesta que se dé a sí mismo en cada caso incluirá lo que para él, en aquella circunstancia, es ser responsable. Y en la medida en que esa sea una responsabilidad asumida frente a la sociedad, será su responsabilidad social corporativa.

Sí, ya sé que esto sonará a algunos a música celestial. Pero, la verdad, no se me ocurre otra razón más profunda a la hora de proponer, sugerir o exigir una conducta socialmente responsable. ¿Quiere usted rentabilidad a corto plazo? Examine cuidadosamente las ventajas y los costes de ser socialmente responsable, porque no siempre las primeras serán mayores que los segundos. Pero esto no basta: aunque el saldo sea positivo, usted debe preguntarse si éste es el mejor uso de los recursos de que dispone. Y si su respuesta es afirmativa, intente convencer a sus inversores y accionistas.

¿Quiere usted resultados sociales? Haga una ley. Pero prepárese a hacer frente a las numerosas consecuencias indeseadas de esa ley, incluyendo el aprendizaje negativo de los que tienen que cumplirla.

¿Quiere usted que las personas mejoren? Entonces, no busque la maximización del beneficio ni haga una ley: enséñeles a comportarse como personas excelentes y habrá descubierto usted la RSE.