

¿Puede la responsabilidad social sacarnos de la crisis?

Antonio Argandoña

Octubre 2008

Las empresas que ejercen la responsabilidad social corporativa, ¿saldrán de la crisis actual con más facilidad? La respuesta es no. Si su empresa no es una empresa responsable, olvídense de la responsabilidad social a la hora de solucionar sus problemas actuales. La responsabilidad no consigue crédito cuando éste es escaso y caro, ni aumenta los pedidos cuando la demanda cae, ni reduce el coste de las materias primas cuando éstas se encarecen, ni obliga a los clientes a pagar sus deudas puntualmente cuando no tienen liquidez... Tampoco elimina los errores de la dirección de la empresa, sobre todo cuando ya los ha cometido. La responsabilidad social no es la panacea.

Si su empresa ya es responsable... hablemos con más calma. Las respuestas del párrafo anterior siguen siendo las correctas, pero seguramente encontraremos diferencias que no le salvarán de una crisis profunda y duradera, aunque que le permitirán gestionarla mejor.

Porque una empresa responsable quizás haya conseguido empleados más leales, que se dan cuenta de lo que la empresa pretende hacer por ellos, y que están dispuestos a apretarse el cinturón un poco cuando ésta lo necesita. No tanto como para renunciar al sueldo, claro: esto sería antinatural. Pero sí como para adoptar actitudes de mayor colaboración, si la dirección se lo pide, si les muestra su confianza en ellos y si está dispuesta a recibir sus consejos y su ayuda (lo que nos lleva a la conclusión de que la humildad es una virtud necesaria siempre, pero sobre todo en situaciones difíciles).

Y lo mismo ocurrirá, quizás, con la respuesta de los clientes y proveedores, otra vez con límites, pero de nuevo ofreciendo un margen de confianza a la empresa. Claro que esto no sólo depende del grado de responsabilidad de la empresa en el pasado, sino también de la sensibilidad y calidad moral de los empleados, clientes y proveedores, que ninguna empresa tiene garantizada (aunque sí puede luchar por mejorarlas).

Una empresa responsable pensará, sin duda, en el largo plazo, de modo que habrá cometido menos errores –al menos, los errores debidos al "cortoplacismo"–, y habrá asegurado mejor la continuidad: un apalancamiento más prudente, una gestión de inventarios más sensata... Y esto será así si la responsabilidad social no fue un añadido, sino algo integrado en el negocio, que forma todas sus actividades.

Un equipo directivo responsable tratará de tomar en consideración todas las consecuencias relevantes de sus decisiones, sobre ellos mismos, sobre sus clientes y proveedores, sobre sus trabajadores, sobre los accionistas y sobre la sociedad en que se mueve la empresa. Por tanto, podrá tener en cuenta consecuencias que otros no tendrán, poniéndose en la piel de todos sus implicados y tratando de velar por sus necesidades. Esto significa que será más fácil anticiparse a los problemas, gestionar los riesgos y los impactos de sus decisiones. Y, seguramente, esos directivos habrán desarrollado también una cultura de diálogo abierto y transparente, que facilitará los acuerdos.

Los expertos aconsejan que ante una situación de crisis las empresas presten mayor atención al cliente, que es el que en definitiva, comprará sus productos (y los pagará, si puede); que procuren una respuesta unánime dentro de la organización, apoyándose en el equipo humano (que es el que proporciona las ventajas competitivas); que moderen los costes, desarrollando una cultura de austeridad; que reconozcan la crisis, sin buscar culpables sobre los que arrojar el mal humor; que actúen con prudencia, que significa ser rápidos cuando conviene y no sobre reaccionar,... Y todo esto es más probable que lo lleve a cabo un equipo directivo responsable que otro que no lo sea.

Sí, ya sé que todo esto no convencerá al que no esté ya convencido. En todo caso, no hay una manera única de salir de una crisis, y es seguro que la empresa responsable saldrá de otra manera, que mantendrá mejor la cohesión de su equipo humano y la lealtad y confianza de sus clientes, proveedores y vecinos. Y, en medio de la urgencia de los problemas, no se olvidará nunca de que siempre hay un después, y de que, por tanto, las soluciones desesperadas son malas soluciones si acaban creando problemas mayores en el futuro. En parte, esto es lo que nos ha ocurrido en los últimos años, y volverá a ocurrir en el futuro, al menos en las empresas poco responsables.

Leí hace poco que uno no se encuentra con la crisis que quiere, sino con la crisis que se merece. Quizás a nivel macroeconómico no es del todo verdad: muchos quizás nos merecemos lo que está ocurriendo, pero quizás otros no. En todo caso, la manera de gestionar nuestras empresas sí que condiciona de un modo importante cómo nos afecta, de modo que "nuestra" crisis quizás sí sea la crisis que nos merecemos... y la crisis que podemos superar.