

## Responsabilidad social: ¿obligatoria o voluntaria?

Antonio Argandoña

Febrero 2009

Los que estamos metidos en temas de responsabilidad social lo hacemos, lógicamente, porque buscamos resultados: queremos cambiar el mundo, queremos cambiar la empresa, queremos cambiar a las personas. No nos basta con filosofar sobre estos temas y acumular conocimientos: si no podemos llevarlos a la práctica, hemos fracasado. Pero, ¿qué resultados son esos, dónde hay que buscarlos y cómo hay que proponerlos?

La mayoría de definiciones de responsabilidad social corporativa afirman que esta debe ser voluntaria. Y esto plantea un problema de carácter práctico: ¿es viable un concepto de responsabilidad social que no esté acompañado de medidas coactivas para su puesta en práctica? ¿No sería preferible, y aún necesario, reforzarla con la compulsión que proporciona la ley?

Algunos expertos y, sobre todo, políticos y organizaciones no gubernamentales, proponen que la responsabilidad social de la empresa se traduzca en disposiciones legales o regulaciones obligatorias para todas las empresas, argumentando que, sin ese componente, las empresas no cumplirán con sus deberes de responsabilidad social. Esta cuestión puede debatirse en dos niveles.

El primero es de naturaleza práctica: estamos ante una cuestión de oportunidad o conveniencia. Algunas responsabilidades sociales de las empresas están ya incorporadas a la ley (la prohibición de trabajo infantil, por ejemplo, o el respeto al descanso de los empleados), porque se considera que son importantes para la sociedad y porque forman parte de los mínimos de la ética social y política. Pero no tiene sentido ampliarlas para dar entrada a todas las responsabilidades sociales (como el "deber" de ofrecer algunos de sus productos a bajo precio a personas sin recursos o dedicar una parte de sus beneficios a sostener obras de beneficencia).

Y hay razones para ello. La ley no debe extenderse a muchas facetas de la vida, que son objeto de la ética y de la responsabilidad social, porque sería lesiva para la libertad. La ley puede ser demasiado restrictiva: muchos desaguisados contra el medioambiente los han cometido empresas que actuaban dentro de la ley, pero que sabían, o sospechaban, o debían sospechar que estaban causando un daño a la sociedad. A veces la ley es inmoral y uno no tiene por qué obedecerla, en esos casos (por ejemplo, leyes que fomentan la discriminación por razón de sexo, edad, ideas políticas o religiosas).

La ley suele ser reactiva, y no puede adaptarse con facilidad a circunstancias y problemas nuevos, mientras que la responsabilidad social es –o debería ser– proactiva y flexible. Finalmente, nuestra propia comprensión de las responsabilidades de una empresa, de su contenido y de su formalización varía ampliamente entre países, sectores, tipos de empresas, etc., y también en el tiempo, de modo que no tendría objeto convertirlas en normas de obligado cumplimiento general.

Pero hay un segundo nivel de análisis del problema, más profundo y –me parece– muy relevante. Se supone que si la responsabilidad social debe conseguir resultados éstos se conseguirán con más facilidad y, sobre todo, con más seguridad cuando se utilicen formas de motivación basadas en castigos (por ejemplo, impuestos, prohibiciones y sanciones a las empresas que contaminan) y premios (como subvenciones o rebajas impositivas para las empresas que reduzcan voluntariamente sus emisiones contaminantes). Esto ocurre, sobre todo, cuando se identifica la responsabilidad social con la respuesta a las demandas o a las expectativas de la sociedad que, precisamente, desea que esas demandas sean atendidas, y no le importa demasiado el cómo.

Pero los estudios sobre los sistemas de control de las organizaciones han demostrado que, dada la variedad de motivaciones de los agentes libres, el recurso a los premios y castigos puede ser –y de hecho es, en muchas ocasiones– ineficaz y aún contraproducente, porque crea incentivos perversos. Esto ocurre cuando la empresa se propone cumplir la letra de la ley, pero no su espíritu, y busca lagunas en la misma o puntos oscuros en su interpretación. O cuando entra en un análisis coste-beneficio perverso: cuánto me cuesta cumplir la legislación, cuánto gano si no la cumpla, y qué me conviene más en cada caso concreto.

Me contaron hace tiempo que en un país latinoamericano los contratos temporales tenían una duración máxima de siete días. De este modo, argumentaba el legislador, las empresas no tendrían otro remedio que ofrecer contratos indefinidos a sus empleados. Pero lo que ocurrió fue algo muy distinto: los bares de la capital se pusieron de acuerdo para hacer rotar sus trabajadores, que estaban siete días en un bar, siete en el siguiente, y así hasta que había transcurrido el plazo previsto por la ley y podían volver a la primera empresa. Ante esto, caben dos soluciones. Una, cambiar la ley para hacer imposible o más costosa esa práctica. La otra, más sensata, consiste en entender cómo funcionan los incentivos en las organizaciones humanas y, por tanto, no convertir en obligatorias unas responsabilidades sociales que están dirigidas, precisamente, a hacer más humana, más sostenible y más eficaz la gestión de las empresas, y más favorable para sus *stakeholders*. La compulsión y el control no parecen ser los medios adecuados para conseguir los resultados que se esperan de la responsabilidad social.

Más aún: si estamos ante una responsabilidad ética, su cumplimiento debe ser libre. Y será libre, aunque esté mandada también por una ley, porque esta se puede cumplir por temor a los castigos, pero también con libertad, porque se piensa que eso es lo mejor, haya o no controles y penalizaciones: como hace, por ejemplo, un ciudadano responsable, que obedece las reglas del tráfico independientemente de que haya un policía que le vigile.

En todo caso, el objetivo de la responsabilidad social va más allá de los resultados, porque afecta a la mejora de la calidad de las decisiones de las personas en la empresa, lo que sólo se puede conseguir por vías distintas de la coacción. Así lo expresaba T.J. Rodgers, CEO de Cypress Semiconductors, cuando el presidente Clinton manifestó su deseo de que

las empresas adoptasen una actitud más activa en la acción social: "Cuando las buenas obras dejan de ser voluntarias y se convierten en obligatorias, la beneficencia se convierte en confiscación y la libertad se convierte en servidumbre. La filantropía es un subproducto de la riqueza, y la riqueza se crea mejor en los mercados libres cuya operación incorpora un principio moral fundamental y verdadero, olvidado desde antiguo en Washington" (*The New York Times*, 29 de abril de 1997).

Y esto nos plantea otra cuestión, de mayor calado: ¿qué tipo de obligatoriedad puede tener una responsabilidad social voluntaria? La respuesta es: la misma obligatoriedad que tiene la ética. Pero de eso nos ocuparemos en otra ocasión.