

Responsabilidad social: Viva la diversidad

Antonio Argandoña

Mayo 2009

Leí hace días un trabajo sobre la reciente crisis financiera y sus causas. Y encontré unas ideas que me hicieron pensar. El autor hablaba de los modelos de gestión del riesgo que habían puesto en marcha todo tipo de instituciones, desde bancos comerciales, cajas de ahorros y bancos de inversión hasta compañías de seguros y *hedge funds*. Detrás de esos modelos había teorías aparentemente muy sólidas, con un amplio reconocimiento de los expertos y con la aceptación del sector, porque "proporcionaban resultados precisos y seductores" –la traducción es demasiado literal, pero fueron esas palabras las que llamaron mi atención, sobre todo la invocación a la precisión–.

Y seguía el autor: "como las flores que estallan en primavera, estos modelos parecían iguales y actuaban de la misma manera. Y, como las flores, han mostrado ser también efímeros. El terreno de juego se igualó de tal manera que todos jugaban al mismo juego, al mismo tiempo y a menudo con el mismo balón". Los balances de todas las entidades financieras parecían copiados unos de otros, el sector financiero se convirtió en un monocultivo. Y aquí saca el autor sus conclusiones, tomando ideas de las teorías sobre el desarrollo de enfermedades epidémicas, la ruptura de los equilibrios medioambientales y la ocurrencia de desastres: "el sistema financiero se hizo menos resistente a las enfermedades, como antes había ocurrido con las plantas, los animales y los océanos. Cuando los factores del entorno cambiaron a peor, la homogeneidad del eco-sistema financiero incrementó materialmente la probabilidad de una catástrofe".

No es una idea nueva, aunque sí me lo pareció su aplicación al entorno financiero en que se fueron desarrollando las condiciones para la crisis actual. Ya hace años había leído que el *benchmarking* puede ser algo muy bueno, pero, si se utiliza mal, puede eliminar la innovación, la inventiva, el ingenio y, en definitiva, puede convertir a todas las empresas en seguidoras, cuando su principal objetivo es, simplemente, aproximarse a lo que otras empresas hacen. Es verdad que son las mejores, si el *benchmarking* está bien hecho. Pero la copia nunca es una buena estrategia.

Y me acordé de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Para muchos la RSE es una llamada a la iniciativa, a la novedad, precisamente porque es una llamada a la responsabilidad. ¿Qué estás haciendo en tu empresa? ¿Qué más puedes hacer? ¿Cómo tratas a tus empleados, a tus proveedores, a tus clientes? ¿Cuál es tu papel en la sociedad? ¿Cómo cuidas el medioambiente? Sí, ya sé: se abren ante ti cientos de alternativas. Puedes dedicar tu tiempo y tu dinero a cosas muy distintas, todas ellas responsables. Pero tu tiempo es limitado, y tus recursos también. Y el mercado aprieta, y hay que reducir los costes, y prepararse para el futuro crecimiento, cuando salgamos de la crisis...

Hay que elegir. Y esto exige criterios. ¿A qué debes dar más importancia: a tus empleados, a tu producto, a tu proceso de producción...? ¿Dónde están los puntos negros de tu empresa? ¿Qué es lo que estás haciendo mal o, al menos, no suficientemente bien? ¿Qué están haciendo tus competidores? (y esto no es una vuelta al *benchmarking*, sino la identificación de tus fortalezas y debilidades, de tus amenazas y retos: has de saber por dónde te golpean ellos y, sobre todo, por dónde te vas a desmarcar de su competencia –y esto está muy lejos de la simple copia). ¿Qué te piden tus *stakeholders*? (no se trata de que digas amén a todo lo que pidan, pero no puedes actuar de espaldas a las expectativas que crea tu actuación). Y algo muy importante: ¿qué quieres, qué te gustaría hacer? Antonio Valero, el primer Director General del IESE, incluía en la elaboración de la estrategia lo que llamaba "manías y querencias" del alto directivo. Quizás lo que te gusta a ti no gustará a otros, pero si lo has de poner en marcha tú tiene poco sentido que te digamos desde fuera eso que debes querer hacer. Porque, si pertenece a la RSE, debe ser algo voluntario.

"¡Oh!, me dirá el lector. Pero así la Responsabilidad Social será un caos. No habrá manera de homogeneizarla, de unificarla... Cuando leamos una memoria de RSE, encontraremos cosas muy variadas, y no habrá manera de ordenarlas. ¿Cómo podemos hacer un ranking de empresas con semejantes criterios heterogéneos? ¿Cómo podemos convencer a un inversor socialmente responsable de que puede invertir en acciones de una empresa si no somos capaces de darle una calificación que sea homogénea con la de las demás organizaciones?".

Bien, pero, ¿qué esperamos de la RSE? ¿Que las empresas actúen de manera responsable, que dejen una huella positiva en la sociedad y que, al hacerlo, adquieran sus ventajas competitivas? ¿O que se ganen un hueco en un ranking, un número en la lista de empresas financieramente responsables o un premio por su memoria de sostenibilidad? Puede que lo segundo no sea incompatible con lo primero, pero si buscamos lo segundo, acabaremos falseando lo primero. La mejor manera de aprender es estudiar, pero, si se trata de aprobar el examen, puede ser más expeditivo copiar o sobornar al profesor.

Entiendo que hay muchos profesionales que se ganan la vida haciendo *benchmarking* de responsabilidad social corporativa, recomendando criterios para elaborar memorias de RSE, sugiriendo áreas en las que las empresas puede "mostrar" que son responsables, proponiendo premios y rankings, y creando un ambiente social en el que se valoran ciertas cosas y no otras, en que se considera que algo es responsable y algo no lo es... Tienen derecho a ello. Pero tienen también la responsabilidad de enseñar a sus clientes a ser responsables, no a cubrir las casillas de un cuestionario sobre qué hay que hacer para recibir el reconocimiento por su RSE.

Acabará recordando lo que decía el autor del artículo sobre la crisis financiera que mencioné al principio: la homogeneidad lleva al monocultivo, a la esterilidad y a la probabilidad de catástrofe –y, desde luego, no a la creación de ventajas competitivas para las empresas. A no ser que consideremos que "parecer" responsable es una ventaja sostenible y eficaz.