

## La responsabilidad social y los directivos

Antonio Argandoña

Abril de 2010

La responsabilidad social debe ser, ante todo, un tema de la alta dirección: si el Presidente y el Consejero Delegado o el Director General no vibran con la idea de ser socialmente responsables, si no asumen sus deberes en este sentido y no la empujan con fuerza en la organización, la RSE acabará muerta.

Lo que no quiere decir que no deba interesar también, y mucho, a los demás directivos, sobre todo a los de alto nivel, porque si ellos no participan del punto de vista del CEO, las políticas de RSE no llegarán muy lejos. El Presidente y el Director General necesitan el cerebro, el corazón y las manos de todo su equipo para diseñar y poner en práctica las acciones de responsabilidad social. Y esto vale tanto más cuanto más elevado sea el nivel de un directivo, es decir, cuanto más participe del punto de vista de la alta dirección. O sea, cuanta más visión de conjunto tenga, o deba tener.

El problema puede presentarse cuando la visión que el CEO tiene de las responsabilidades de la empresa no es compartida por los que están debajo de él. Y esto puede tener varias causas.

Una: el director funcional, de división o de departamento suele ser juzgado por resultados que, habitualmente, son financieros o económicos: volumen de ventas, volumen de producción, margen aportado por su departamento, cuota de mercado... En tales casos, la RSE les puede sonar a música celestial: algo que el directivo de alto nivel dice que es muy importante, pero que no se traduce en objetivos concretos, más allá de los económicos, de acuerdo con los cuales será juzgado, valorado y remunerado el director de división o de departamento. "Al final, la gente acaba haciendo aquello por lo que se le paga", decía Kenneth Andrew, el famoso gurú de la estrategia.

Dos: el director de segundo o tercer nivel suele estar mucho más pegado al terreno que el director de primer nivel. Y es lógico, y es bueno, que sea así. Le preocupa, claro está, la reputación de la empresa, el impacto que sus acciones tienen en los *stakeholders*, las transformaciones que se operan en la cultura de la organización... Pero le preocupa, sobre todo, la enfermedad de aquel vendedor, o el retraso en la llegada de algunos componentes necesarios en su cadena de montaje, o las tensiones que se producen en el taller, o la interpretación de tal o cual norma contable...

Por eso es importante que la RSE esté integrada en las prácticas diarias, operativas, de cada uno de esos directivos. Que entiendan el impacto que van a tener sus problemas y sus decisiones sobre aquellas variables que, en definitiva, son las que preocupan al Presidente o al Consejero Delegado. Y que vean claramente qué les aportan las políticas de RSE, los instrumentos de RSE y las prácticas de RSE, para resolver sus problemas diarios.

Y, en tercer lugar, a los directivos que están tomando las decisiones menudas de cada día les mueven más, probablemente, las variables concretas que los conceptos abstractos. Los *stakeholders* pueden ser un listado más o menos hueco, si no se les pone cara y nombre. La reputación es algo que seguramente el Director General tiene muy en cuenta, pero que el directivo que está por debajo no siempre puede relacionar directamente con sus acciones de cada día.

Todo esto quiere decir que la responsabilidad social ha de llegar filtrada, concretada, bien definida, al despacho de cada directivo. Y esta es tarea, claro está, de la mujer o del hombre que se ha puesto al frente de la oficina de RSE, pero también, y sobre todo, del directivo del más alto nivel. La RSE se ha de "vender" dentro de la organización, no como una exigencia del CEO, y mucho menos como una manía suya, o una consecuencia de sus valores –que los tiene, y los debe tener, pero que deben presentarse a los directivos de niveles inferiores como necesidades de la empresa, como exigencias de su éxito como organización y como requisitos de la excelencia de todos.

Al final, cada uno, en cada nivel de la organización, debe tener una idea más o menos clara del conjunto: qué significa para la empresa ser responsable, qué exige eso, cómo se ha de conseguir, por qué es importante, por qué no podemos prescindir de ello y, sobre todo, por qué no podemos sacrificarlo por unos beneficios a corto plazo, y menos aún por un bonus o una gratificación extraordinaria. Pero luego ha de ser capaz de concretar qué significa eso para él, para su división o su departamento: qué significa ser responsable precisamente ahí y, sobre todo, cómo la responsabilidad social le puede ayudar a mejorar su división, su departamento o su función. Y cómo y por qué puede hacer más, también en el plano de la RSE.