

¿Es cara la responsabilidad social?

Antonio Argandoña

19 de noviembre de 2008

Hay dos tipos de responsabilidad social. Bueno, probablemente existen muchos tipos, pero en este artículo me gustaría centrarme en dos de ellos: la "que cuesta dinero" y la "que no cuesta dinero". Esta última me parece mucho más importante que la primera, porque es la responsabilidad que ejercemos cuando, por ejemplo, tratamos con respeto a las personas, cuando nos preocupamos "de verdad" de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cuando no orientamos la estrategia al beneficio a corto plazo, sino pensando en la sostenibilidad social, económica y medioambiental del negocio... Esa responsabilidad es, sobre todo, "otra" manera de plantear la estrategia y las operaciones, de crear ventajas competitivas y de diseñar las relaciones humanas dentro y fuera de la organización.

Hablemos ahora de la responsabilidad social "que cuesta dinero". A menudo se advierte que la RSC es cara y añaden que, pese a todo, es rentable. O, alternativamente, que aunque no sea rentable "hay que hacerla" porque lo exige la sociedad, o por razones éticas, o para evitar males mayores. En todo caso, la pregunta relevante es si la responsabilidad social crea o no valor, ya que también dicen que la responsabilidad social debe contribuir a la creación de valor, y que no es buena RSC la que no contribuya a los objetivos, también económicos, de la organización.

Desde el punto de vista económico, el "valor social" creado por la empresa es la diferencia entre dos términos. El primero es el valor que los consumidores dan a los bienes y servicios que la organización les proporciona, y el segundo es lo que cuestan los recursos empleados, medido por su coste de oportunidad, es decir, por el precio que tendrían en el mejor uso alternativo disponible. El ideal de una empresa sería producir bienes y servicios que satisficieran de forma excelente, inmejorable, óptima, las necesidades y deseos de sus clientes, y hacerlo con los medios de producción más eficientes, a los costes más bajos. En eso consiste la maximización del "valor social" creado por la empresa.

Una cosa distinta es quién se queda con ese valor. Para algunos, pertenece a la empresa, es decir, forma parte de la remuneración de los propietarios del capital: en eso consiste la maximización del "valor para el accionista" –o, bajo ciertas condiciones, la maximización del beneficio–.

Pero esto no siempre es así. Los consumidores pueden apropiarse de una parte del valor creado si, por ejemplo, disfrutan a precios bajos de unos magníficos bienes y servicios, por los que estarían dispuestos a pagar precios más altos. Otra parte se la pueden quedar los empleados, si cobran sueldos altos y disfrutan de otras ventajas (gimnasio en el trabajo, vacaciones más largas, descuentos en los productos de la empresa,

guarderías subvencionadas para sus hijos), aunque estarían dispuestos a trabajar lo mismo sin esos beneficios. Otra puede ir a parar al bolsillo de otros *stakeholders* (grupos de interés): la comunidad local o la sociedad en general (aportaciones dinerarias, descuentos en los productos, trabajo gratuito), los proveedores (precios más altos por sus suministros), etc. Y, finalmente, los propietarios de la empresa se apropian de lo que queda de ese valor, como retribución al capital que han aportado y como compensación por el riesgo que asumen.

Pongamos un sencillo ejemplo numérico. Supongamos que el consumidor recibe bienes por los que estaría dispuesto a pagar 100. Producir esos bienes con las técnicas más eficientes, pagando a los trabajadores sólo su coste de oportunidad (lo que recibirían en otro empleo equivalente), supone un coste de 50; las primeras materias y suministros, también al mínimo coste posible suman 20, de modo que los costes de producción y distribución son $50 + 20 = 70$. El valor social creado, es decir, la contribución económica de la empresa a la sociedad, es la diferencia entre el valor que sus productos tienen para los consumidores y los recursos que utiliza y que, por tanto, no están disponibles para otros usos posibles: $100 - 70 = 30$.

El valor social puede coincidir con el beneficio, pero no siempre será así. Supongamos que la competencia impide a la empresa cobrar más de 90 por sus bienes y servicios, de modo que los consumidores capturan un valor de 10 (estarían dispuestos a pagar 100, pero no necesitan pagar más de 90). Supongamos también que la competencia entre empresas, o la presión de los sindicatos, o las políticas de responsabilidad social de la organización, elevan el coste de la mano de obra a 60. Las primeras materias y suministros siguen costando 20, de modo que el beneficio generado es de $90 - (60 + 20) = 10$, aunque el valor social creado es de $100 - 70 = 30$.

Este sencillo ejemplo numérico nos permite sacar varias conclusiones:

- Primera: la contribución de la empresa a la sociedad no depende de cómo se reparta (más adelante discutiremos esta conclusión).
- Segunda: el beneficio para los propietarios no tiene por qué coincidir con el valor social creado (y la economía predica que hay que maximizar el valor social, que coincide con el beneficio en algunos casos, pero no siempre).
- Tercera: el valor social se puede repartir entre varios *stakeholders*: en nuestro ejemplo, los consumidores, los empleados y los propietarios. Y hay otros posibles. Por ejemplo, el proceso de producción puede generar contaminación, que causará un daño a los vecinos. Si valoramos ese daño en 5, el valor social creado será $30 - 5 = 25$. Del mismo modo, la investigación que lleva a cabo la empresa puede mejorar la eficiencia de otras organizaciones, aumentando el valor social total creado. Los "efectos externos" (contaminación, congestión, creación de capital humano, social y tecnológico, etc.) explican que una organización tenga más *stakeholders* de los que aparecen cuando se contemplan sólo sus actividades económicas directas.
- Cuarta: en ese reparto de valor social influyen varios factores, como la competencia en el mercado de bienes (si no hay competencia, la empresa cobrará 100 en lugar de 90, y se apropiará la parte que en nuestro ejemplo se quedaba el consumidor), la competencia en los mercados de factores (los sindicatos pueden elevar el coste de la mano de obra de 50 a 60, apropiándose de 10 unidades del valor social), la legislación o las regulaciones (si el gobierno manda pagar salarios

más altos, el coste de la mano de obra se elevará también a 60, y los trabajadores se apropiarán de 10 unidades), los efectos externos mencionados antes, la ineficiencia de la empresa (si se utilizan más trabajadores de los necesarios, los costes laborales aumentarán, lo que representará mayores ingresos para los trabajadores, pero una pérdida neta de valor social para todos), etc.

- Quinta: uno de los factores que influyen en ese reparto puede ser la política de responsabilidad social de la empresa. Si, por ejemplo, vende parte de sus productos a consumidores de bajos ingresos, en lugar de cobrar 90 estará cobrando sólo 85, de modo que los consumidores se apropiarán de 5 unidades más, y los beneficios se reducirán también en 5 unidades. Y algo parecido ocurrirá si ofrece salarios más altos o si aumenta sus gastos de personal (gimnasio, vacaciones más largas), si paga más a sus proveedores (compras de comercio justo), si hace regalos a ONGs o dedica parte de sus beneficios a obras sociales, si subvenciona el equipo de fútbol de su localidad, etc.

Esta es la responsabilidad social "que cuesta dinero", es decir, que reduce los beneficios, redistribuyendo parte de ellos en beneficio de otros *stakeholders*. Pero no es la única causa de reducción de los beneficios, como hemos visto.

¿Qué efectos tendrá esa responsabilidad social sobre la eficiencia económica, es decir, sobre la creación de valor social? Puede que sean negativos si, por ejemplo, el hecho de pagar salarios más altos aumenta el absentismo de los empleados (lo que no dejaría de ser una "responsabilidad social irresponsable"). O si los menores beneficios inducen a los propietarios a reducir las inversiones en la empresa. Volvamos al ejercicio central que presentamos antes: la empresa tenía unos ingresos de 90 y unos gastos de 80, con unos beneficios de 10. Supongamos que el capital aportado era de 80 unidades, de modo que la rentabilidad obtenida (10 sobre 80) era del 12,5%. Si esta resultaba ser inferior a la rentabilidad que proporcionaban negocios similares de parecido riesgo, el reparto de 20 unidades de valor social entre clientes y empleados habría desanimado las inversiones necesarias: la RSC sería un coste, en términos de creación de valor social –y si alguien afirma que, pese a todo, hay que llevarla a cabo, deberá ofrecer sólidas razones extraeconómicas para ello.

Claro que también es posible que los efectos de la política de responsabilidad social sean positivos si, por ejemplo, mejoran el rendimiento y la lealtad de los empleados, reducen los costes medioambientales o predisponen a los consumidores a pagar precios más altos por los productos. Estos son los argumentos que se utilizan cuando se defiende el "*business case*" de la responsabilidad social, es decir, el impacto positivo de esta sobre la rentabilidad financiera de las organizaciones.

En resumen, ¿es cara la responsabilidad social corporativa? Como hemos visto, la mayor parte de las acciones de la RSC "que cuesta dinero" consisten en redistribuciones del valor social, de unos *stakeholders* a otros (habitualmente se supone que de los propietarios a otros *stakeholders*). Desde el punto de vista puramente económico –que no debemos abandonar en una institución económica como es la empresa– esas acciones son "caras" si dan lugar a decisiones económicamente ineficientes. Es decir, si reducen el valor social creado por la empresa, porque promueven un uso inadecuado de los recursos escasos, sobre todo, si reducen de tal modo los beneficios que llegan a desanimar las inversiones económica y socialmente eficientes.

También hemos visto que esa redistribución de valor social procede, a menudo, de causas no relacionadas con la RSC, como la falta de competencia en los mercados y el ejercicio de poder económico en ellos, la existencia de efectos externos (contaminación, congestión, externalidades positivas relacionadas con la investigación, etc.), las leyes y regulaciones, los errores humanos y otras muchas causas. La "ineficiencia" de la RSC debe enmarcarse, pues, en un mundo con otras ineficiencias. A veces, la RSC no hace sino agravar esas ineficiencias (una política de personal inadecuada puede acentuar el poder de mercado de los sindicatos, por ejemplo), pero otras veces puede actuar como factor corrector (por ejemplo, si una política de autorregulación voluntaria permite reducir la contaminación producida por una planta industrial).

Todo lo anterior admite también una lectura, digamos, cínica. A menudo, aunque no siempre, las acciones de RSC "que cuestan dinero" tienen lugar en sectores o empresas que gozan de especial poder de mercado o que disfrutan de "rentas" creadas por ventajas que no están al alcance de otras empresas, como puede ser una localización especialmente favorable, un recurso de especial calidad o de coste especialmente bajo, una patente... Cuando se crean esas "rentas", es frecuente que se produzca una batalla para apropiarse de ellas. Por ejemplo, una tienda instalada en un lugar estratégico de la ciudad acabará pagando alquileres muy altos, de modo que el que se beneficiará de sus beneficios extraordinarios o rentas será el propietario del local, no el arrendatario que lo explota. Asimismo, las elevadas remuneraciones de algunos directivos no son sino una forma de participar en las rentas generadas por la empresa, a veces gracias a su gestión, pero otras sin tener relación con ella. Del mismo modo, las saunas y gimnasios corporativos se dan más frecuentemente en empresas grandes con poder de mercado que en aquellas sometidas a una competencia más intensa, como un medio de compartir con el personal los beneficios extraordinarios. Ahora bien: si esto es así, es posible que algunas acciones de la RSC "que cuesta dinero" sean no tanto muestras del compromiso social de las empresas con sus *stakeholders*, sino simplemente medios para compartir con ellos las rentas o beneficios extraordinarios generados por la actividad productiva.

Esto no se puede atribuir, sin más, a toda la RSC "que cuesta dinero". Pero, en todo caso, me parece que exige prestar una atención especial a la RSC que antes decíamos "que no cuesta dinero", o mejor, a aquella responsabilidad social que se lleva a cabo por razones éticas, orientadas al servicio a los clientes, al respeto a las personas, a la creación de las condiciones adecuadas para el desarrollo de las personas en la empresa y en su entorno, etc., que a menudo no representan un gasto o que, si lo representan, no se basa en la cuantía del gasto, sino más bien en aquella dimensión que va más allá del coste económico.

O, dicho de otra manera, el "valor social" que debe crear la empresa, y al que la RSC debe contribuir, no es sólo el valor económico, es decir, la diferencia entre el valor que percibe el consumidor y el coste de los recursos empleados en la producción, sino que debe incluir también otros "valores", de naturaleza psicológica, social y ética, como la satisfacción de las personas por la tarea realizada, la oportunidad de interrelación con otras personas, el desarrollo de capacidades y habilidades y el progreso de las personas en las virtudes y los valores. Porque, además, es en esas dimensiones no económicas donde se fundamentan, en última instancia, las ventajas competitivas de las organizaciones a largo plazo, y es también en ellas donde encontramos la calidad profesional de sus directivos.