

CÓMO INTEGRAN LAS INICIATIVAS SOCIALES
LAS MULTINACIONALES

¿Se puede comprar la responsabilidad social corporativa?

Quando las multinacionales adquieren empresas socialmente responsables, han de decidir qué prácticas éticas adoptan y cuáles rechazan. En función de su orientación identitaria, este intento de “comprar” la RSC puede resultar un éxito o un fracaso.



ANTONINO VACCARO

Profesor
Agregado de Ética
Empresarial del
IESE

“C uando te guías por valores, no supone un coste para tu empresa, sino una ayuda”, aseguró en una ocasión **Jerry**

Greenfield, uno de los cofundadores de la marca de helados Ben & Jerry's. Sabía de lo que hablaba: **Ben Cohen** y **Greenfield** habían convertido su pequeña heladería de Vermont en una empresa multimillonaria de enorme éxito. Y todo ello, haciendo gala de proveedores sostenibles con certificado de comercio justo, un *packaging* respetuoso con el medio ambiente y la creación de oportunidades de negocio en su comunidad.

Sin embargo, en 2001 Unilever se hizo con la empresa, y los fans se temieron lo peor. ¿Podía una multinacional como Unilever continuar el legado ético de Ben & Jerry's? ¿Les preocuparía la responsabilidad social corporativa (RSC) o solo querrían ganar dinero? Afortunadamente, Unilever siguió el consejo

de **Jerry** y se comprometió con los valores éticos que tanto habían ayudado a su negocio.

Desde su adquisición, Ben & Jerry's ha seguido cosechando éxitos al tiempo que ha mantenido su imagen pública de marca socialmente responsable. Tanto es así que el hecho de que una gran multinacional la comprara podría haber supuesto “la mejor manera de difundir la civilizada ética de Ben & Jerry's en el mundo empresarial”, según afirmó el CEO de Unilever en aquel momento.

La historia de Ben & Jerry's y Unilever tiene un final feliz: la marca ha aumentado tanto sus beneficios como su impacto social.

INCOMPATIBILIDAD DE CARACTERES

Unos años después, L'Oréal compraba The Body Shop, una marca famosa por apoyar el comercio justo, la causa ecologista y la lucha contra el maltrato animal. Pero el gigante de la cosmética no estuvo a la altura de las expectativas de los clientes de la marca.

La multinacional mantuvo varias prácticas contrarias a los valores de The Body Shop, como experimentar con animales o priorizar unos precios competitivos frente a la sostenibilidad medioambiental. La marca acusó el golpe.

Así pues, ¿qué diferencia había? ¿Por qué Unilever logró “comprar” RSC haciéndose con una empresa socialmente responsable mientras que L’Oréal fracasó en el intento?

Y, en un sentido más amplio, ¿por qué a algunas multinacionales les cuesta tan poco y a otras tanto adoptar prácticas éticas cuando adquieren compañías de orientación social?

DOS FACTORES PRINCIPALES

Todo depende de dos factores: la orientación de la identidad organizacional de las empresas implicadas y la distancia ideológica que las separa.

En resumen, cuanto menor sea la distancia ideológica entre la orientación identitaria de la multinacional y la de la empresa social que compra, más probable será que la multinacional adopte nuevas prácticas éticas. Así que la RSC se puede comprar, pero solo si las multinacionales ponen el foco en empresas con una orientación similar.

La orientación de la identidad organizacional –y cómo influye en la distancia ideológica– nos ayuda a comprender las motivaciones del comportamiento de una gran corporación tras la adquisición de una empresa de orientación social.

ORIENTACIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Antes de tomar decisiones sobre prácticas y estrategia, una empresa debe ser consciente del tipo de compañía que es.

Stuart Albert and David A. Whetten (1985) definen la identidad organizacional de una empresa como la respuesta a la pregunta “¿quiénes somos en tanto que organización?”. Ello incluye la percepción comparti-

Los directivos de las multinacionales pueden comprar la RSC si adquieren una empresa compatible con su cultura organizacional

da que tienen sus miembros acerca de los atributos que: 1) Son centrales a la organización, o sea, sus fundamentos; 2) Capturan sus cualidades distintivas y 3) Persisten en el tiempo. El concepto de “orientación de la identidad organizacional”, más reciente, va un paso más allá: describe la idea que tiene una empresa de sí misma en relación con otros actores. Su misión, estrategias, agendas e intereses compartidos –cómo se concibe y presenta a sí misma ante sus grupos de interés– vienen determinados por su orientación de la identidad organizacional.

Para las empresas, su orientación identitaria dominante constituye el marco de referencia mediante el que deciden qué prácticas adoptar. Así, el tipo de orientación identitaria de una compañía determina si introducirá o no nuevas prácticas de RSC cuando adquiera una organización socialmente responsable.

Según la investigación empírica dirigida por **Shelley L. Brickson** (2005), son tres los tipos principales de orientación de la identidad organizacional:

● Individualista

La inquietud fundamental de la empresa individualista es su rentabilidad, y ve la relación con otras entidades como un medio para alcanzar ese objetivo. Las multinacionales suelen ser individualistas por naturaleza, mientras que las compañías de orientación social que adquieren no lo son.

A las multinacionales individualistas les interesan principalmente las prácticas de RSC que aumentan directamente su rentabilidad. Así, potenciarán el empoderamiento de los empleados o se dirigirán a una nueva base de clientes que buscan productos éticos si dichas prácticas tienen sentido económico.

● Relacional

La empresa relacional prioriza el bienestar de los grupos de interés que se relacionan de algún modo con ella, como los empleados y/o las comunidades locales.

Tanto las grandes multinacionales como las pymes sociales pueden tener esta orientación. Las compañías relacionales ven la RSC como una forma de beneficiar a aquellos grupos y personas relacionados con el negocio. Por ello, con frecuencia adoptan prácticas de RSC que atienden las necesidades particulares de sus grupos de interés, como la institución de ventajas para los trabajadores, para generar confianza y apoyar iniciativas medioambientales locales.

● **Colectivista**

La empresa colectivista también prioriza el bienestar de los grupos de interés, pero de manera mucho más amplia que una relacional. De hecho, aspiran a beneficiar a la sociedad en general. Muy pocas multinacionales tienen esta orientación, frecuente en las firmas socialmente comprometidas que tratan de adquirir.

Las compañías colectivistas adoptan prácticas que promueven el cambio y el bienestar social. Mediante la RSC, persiguen el bien común, defendiendo causas como la concienciación ecológica o la denuncia de los abusos contra los derechos humanos.

DISTANCIA IDEOLÓGICA

La “distancia ideológica”, un concepto procedente de la ciencia política, nos permite medir cuán similares son las orientaciones de la identidad organizacional de las multinacionales y sus adquisiciones.

La distancia ideológica es el grado de diferencia que una empresa percibe entre su orientación identitaria y la de la otra firma, un aspecto sumamente importante cuando la RSC es un elemento clave de la compra.

Tres escenarios básicos permiten predecir hasta qué punto una multinacional incorporará las prácticas de RSC de la empresa adquirida.

● **Adopción simbólica**

Las multinacionales individualistas (como L’Oréal) que compran empresas con inquietudes sociales y colectivistas (como The Body Shop)

no suelen cambiar sus políticas, por mucho que intenten dar una apariencia de RSC o asumir simbólicamente causas sociales. Por ejemplo, The Body Shop proclama con orgullo en sus etiquetas que no experimenta con animales. Sin embargo, L’Oréal, más pragmática, advirtió que no podría entrar en el lucrativo mercado chino si seguía esa política (la ley así lo exige), así que cambió los productos con esas etiquetas.

Con semejante distancia ideológica entre las dos empresas, L’Oréal, líder del sector, se valió de la credibilidad de The Body Shop en RSC para lanzar campañas promocionales en lugar de cambiar sus prácticas operacionales. Pero la operación salió mal: los clientes se mostraron airados y la imagen de la marca The Body Shop se resintió al verse asociada a L’Oréal.

● **Adopción selectiva**

Se produce cuando la distancia ideológica entre la multinacional y la empresa adquirida es moderada, no total. Pueden darse dos casos.

En el primero, una multinacional individualista compra una empresa con orientación relacional e inquietudes sociales. Con este grado de distancia ideológica, lo normal es que solo adopte prácticas de RSC que aumenten su rentabilidad.

Es lo que sucedió en la compra de la marca de dentífricos naturales Tom’s of Maine por parte de Colgate, que aprovechó la operación para incrementar su presencia en el segmento de los dentífricos naturales. No obstante, también respetó algunas prácticas sostenibles de Tom’s of Maine, como su modelo basado en ingredientes ecológicos y gestión responsable, pues sabía que, de ese modo, retendría a los clientes de la marca.

El segundo caso de adopción selectiva ocurre cuando una multinacional relacional adquiere una empresa colectivista. Aquí, tiende a adoptar nuevas prácticas colectivistas, dando prioridad a las centradas en determinados grupos de interés o comunidades y no las que tienen objetivos sociales más amplios.

Por ejemplo, al comprar Ben & Jerry’s, Unilever se comprometió a adoptar muchas de sus prácticas socialmente avanzadas, especialmente las que beneficiaban directamente a las comunidades locales. En cambio, desestimó las de motivación política. Sencillamente, la acción política no casaba con la idea que Unilever tenía de sí misma como empresa relacional, pero no colectivista.

● **Adopción significativa**

Si ambas empresas son relacionales, es más probable que la multinacional adopte la mayor parte de las prácticas de RSC.

Así sucedió con la compra de Stonyfield Farm por parte de Danone. La multinacional lo aprovechó para desarrollar sus prácticas éticas y labrarse una buena reputación por la fortaleza de sus vínculos con la comunidad y su compromiso con la sostenibilidad. Aunque perjudicara a la cuenta de resultados, Danone estaba dispuesta a incorporar nuevos procedimientos, como cuando Stonyfield la convenció para instalar costosas técnicas de producción que reducían la contaminación.

En todos estos casos, la alineación de la orientación de la identidad organizacional (o “distancia ideológica”) entre las empresas ayudaba a predecir hasta qué punto la multinacional iba a adoptar nuevas prácticas de RSC.

La RSC es fundamental para una nueva generación de consumidores. Los casos mencionados muestran que las multinacionales pueden comprarla si adquieren una empresa compatible con su cultura organizacional.

Conseguir el encaje perfecto requiere tiempo y esfuerzo, pero puede contribuir a que florezcan las prácticas de RSC, lo cual beneficiaría tanto a las empresas como a la sociedad.

PARA SABER MÁS:

Wickert, C., Vaccaro, A. y Cornelissen, J. “Buying” Corporate Social Responsibility: Organisational Identity Orientation as a Determinant of Practice Adoption. *Journal of Business Ethics*, Vol. 142, nº 3, 2017, pp. 497-514