

Cuadernos de la Cátedra "la
Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Nº 1
Junio 2008

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Prof. Antonio Argandoña, IESE



Cátedra "la Caixa"
de Responsabilidad
Social de la Empresa
y Gobierno Corporativo

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Prof. Antonio Argandoña

Titular de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

ÍNDICE

Introducción	7
Las empresas pequeñas y medianas deben ser socialmente responsables	9
¿Qué es la responsabilidad social de la empresa?	11
Lo que <i>no</i> es la responsabilidad social	13
Ventajas y desventajas de una empresa pequeña o mediana	15
Algunas objeciones a la responsabilidad social de las pymes	19
¿Qué hacen las empresas pequeñas y medianas?	23
¿Es rentable la responsabilidad social en las empresas pequeñas y medianas?	25
Algunas recomendaciones prácticas	29
Conclusiones	33
Bibliografía	33

INTRODUCCIÓN

Este *Cuaderno* de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo está dirigido principalmente a propietarios y directivos de empresas medianas y pequeñas, aunque su lectura será, sin duda, útil también para directivos de empresas grandes, así como para académicos, consultores, periodistas, políticos, funcionarios, personas que trabajan en los medios de comunicación y, en general, para personas interesadas en el apasionante tema de la responsabilidad social de las empresas.

Su objetivo es muy práctico: pretende mostrar que *las pequeñas y medianas empresas (pymes) pueden ser eso que llamamos "empresas socialmente responsables"* –mejor aún, que *deben ser empresas socialmente responsables*. Y, para ello, les ofreceré algunas recomendaciones y sugerencias, que pueden ser también útiles para otras organizaciones. Recojo aquí las experiencias de muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas, aunque no presentaré sus casos concretos. Y aunque no es el objetivo de este *Cuaderno*, ofreceré también algunas recomendaciones concretas sobre qué acciones puede desarrollar una empresa para fomentar y desarrollar el sentido de la responsabilidad social en su estrategia, sus políticas y sus actividades diarias, para elaborar un plan más o menos sistemático y para llevarlo a la práctica, hasta conseguir que esa responsabilidad social impregne toda la vida de la organización.

LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEBEN SER SOCIALMENTE RESPONSABLES

La primera tesis de este *Cuaderno* es quizás la más importante: *la responsabilidad social es posible en las empresas pequeñas y medianas. Mejor aún: es posible en todas las organizaciones humanas*, tanto en empresas de negocios, grandes o no tan grandes, como en organizaciones no gubernamentales, Administraciones públicas, sindicatos, fundaciones, clubes, etc. Ser responsable ante la sociedad es algo propio de cualquier organización humana, y de las personas que la integran. Y la prueba de que es posible es que *todas las organizaciones humanas, también las pequeñas y medianas empresas, son socialmente responsables*. No hay ninguna que pueda sobrevivir si no ejerce mínimamente esas responsabilidades. Incluso las mafias o las organizaciones de narcotraficantes deben conseguir al menos la fidelidad y la colaboración de las personas que participan en las mismas, y un producto o un servicio que atienda al menos algunas de las necesidades o de las demandas de sus clientes.

Claro que unas instituciones son más socialmente responsables y otras lo son menos, o unas manifiestan su responsabilidad en algunas facetas de su actuación y otras lo hacen en otras. Lo que quiere decir que *la responsabilidad social no es algo de blanco o negro, sino que admite grados: una organización puede ser más o menos responsable que otra, o más responsable en algunos aspectos y menos en otros, y puede ser también más o menos responsable que ella misma en el pasado*. La responsabilidad social no es algo que se consigue de una vez para siempre y ya está: *es un itinerario, una conquista, un camino que hay que recorrer cada día*. Por eso es tan apasionante –o, al menos, a mí me lo parece.

Si las cosas son así, el lector está de enhorabuena, por dos razones. Primera: su empresa es ya socialmente responsable. Segunda: puede mejorar mucho porque, por muy responsable que sea, puede llegar aún mucho más lejos: le queda mucho camino por recorrer. Está aún lejos de la excelencia. Y *la responsabilidad social hace referencia a la excelencia de las organizaciones* –y de las personas que las dirigen, y de las que trabajan en ellas. Si esto no le interesa, no hace falta que siga leyendo.

La responsabilidad social es posible en todas las organizaciones humanas y admite grados: una organización puede ser más o menos responsable que otra.

La responsabilidad social es un itinerario, una conquista, un camino que hay que recorrer cada día y hace referencia a la excelencia de las organizaciones y de las personas.

¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA?

¿Ha decidido seguir leyendo? Bien. Seguramente espera que ahora le ofrezca una definición de eso que hemos llamado "responsabilidad social de las empresas" o "responsabilidad social corporativa". No lo voy a hacer, al menos por ahora. Porque si su empresa ya es socialmente responsable, y si es ya un directivo socialmente responsable, ya sabe de qué estamos hablando, ¿no? Bueno, por si acaso le daré algunas pistas, para perfilar mejor sus ideas.

Responsabilidad. Si actúo con libertad, *soy responsable de lo que hago (y de lo que decido no hacer), de por qué lo hago, y de sus consecuencias*. Responsable ante la ley, pero, sobre todo, responsable ante mí mismo y ante la sociedad: *una responsabilidad que es, ante todo, moral*. Soy responsable de los puestos de trabajo que he creado, del excelente producto que estoy vendiendo, de la magnífica situación tecnológica de mi planta, del aprecio de la comunidad local en que ha crecido mi empresa... y de la mentira que he dicho a mi cliente cuando me preguntó si le serviría el pedido a tiempo, y de la contaminación de la atmósfera que provocan los humos de mi fábrica, y del accidente de aquel trabajador en la planta, o de los impuestos que debía pagar el año pasado y que no pagué. *Todas mis acciones (y omisiones) como propietario o directivo entran en mi responsabilidad, lo mismo que las acciones de mis subordinados, en cuanto dependen de mí*. No todas con la misma urgencia e importancia, claro. Pero mi responsabilidad llega, de un modo u otro, a todas ellas.

Responsabilidad social. Mi empresa es una comunidad de personas (propietarios, directivos, empleados; incluso, a menudo, también los clientes y los proveedores forman parte de esa comunidad) dentro de otra comunidad de personas, que es la sociedad en su conjunto. *Soy responsable ante todos los que están dentro de mi empresa* –lo que ahora se llama los *stakeholders* internos, y *también ante los de fuera*: los clientes, proveedores y bancos, la comunidad local y, de algún modo, toda la sociedad. Aquella responsabilidad moral de que hablábamos antes *es una responsabilidad social, en cuanto que se asume y se manifiesta ante toda la sociedad*, a la que, de un modo u otro, la empresa ha de dar cuenta de sus decisiones y de las consecuencias que se derivan de ellas.

A estas alturas, quizás el lector se encuentre como Monsieur Jourdain, aquel personaje de "El burgués gentilhomme", de Molière, que se sorprendió al enterarse, al cabo de los años, que había estado hablando en prosa toda su vida, sin saberlo. Si todos actuamos con responsabilidad –aunque unos más que otros–, la responsabilidad social de la empresa no es algo nuevo: es lo que ponemos en práctica cada día.

Los directivos ejercen la responsabilidad de la empresa ante todos que están dentro y fuera de la empresa.

La responsabilidad social es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y relaciones.

La responsabilidad social va más allá del cumplimiento de la ley, es voluntaria, deriva de una convicción personal y de un deber moral.

Pero, entonces, ¿para qué seguir leyendo, si el lector ya es responsable? Porque, como hemos dicho antes, está aún muy lejos de la excelencia. Monsieur Jourdain, más que hablar en prosa, hablaba en lenguaje vulgar: aún podía y debía trabajar mucho, si quería hablar bien. Como nosotros: somos más o menos responsables, pero estamos aún muy lejos de serlo suficientemente. Nos queda mucho por aprender, y por poner en práctica.

Ahora puede ser un buen momento para introducir una definición más formal de la responsabilidad social corporativa. Hay varias, todas más o menos apropiadas, y no hay ninguna definición aceptada como definitiva. La que propongo es la del Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de la Empresa, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales español: «La responsabilidad social corporativa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y de respeto de los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de intereses, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones».

La responsabilidad social no es un añadido a la gestión de las empresas, sino que debe integrarse en todas sus estrategias, políticas y procedimientos, abarcando las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y el respeto de los derechos humanos

La definición del Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", de 2001, es más breve, pero muy parecida: la responsabilidad social es, dice, «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores».

Ambas definiciones sugieren, pues, que *hay que cumplir la ley, pero que la responsabilidad social va más allá*. Es voluntaria, lo que quiere decir que *deriva su obligatoriedad no de la ley, sino de una convicción personal o de un deber moral*, del mismo modo que nadie me obliga a ser una buena persona o un buen ciudadano, pero yo quiero serlo. No es un añadido a la gestión de las empresas, sino que se integra en todas sus estrategias, políticas y procedimientos. Y abarca las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y el respeto de los derechos humanos –además de otras muchas obligaciones.

LO QUE NO ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es probable que el lector se encuentre un poco perplejo, porque nuestra manera de presentar la responsabilidad social de las empresas no es la que suele leer en muchos documentos sobre el tema, o la que suele oír en las conferencias y seminarios que se celebran. Esto nos lleva a preguntarnos qué *no* es la responsabilidad social.

Como hemos dicho, *no consiste sólo en el cumplimiento de la ley*. Por supuesto, hay que cumplir la ley, pero la responsabilidad social va más lejos. Todos somos conscientes de que nuestras empresas tienen muchas responsabilidades que no están contempladas en la ley: hay que pagar, por supuesto, los sueldos acordados en los convenios colectivos, e ingresar las cotizaciones sociales, y hacer las retenciones fiscales previstas en la legislación, y respetar la normativa sobre horarios de trabajo, descansos y fiestas... Pero la ley no manda tener en cuenta las opiniones y criterios de los empleados, en las cosas que afectan a su trabajo; ni esforzarse por permitir la conciliación del trabajo con la vida familiar, más allá de medidas como los permisos de maternidad o paternidad; ni ofrecerles oportunidades de formación en el puesto de trabajo y el desarrollo de una carrera profesional satisfactoria... Esas son "obligaciones" que suelen formar parte del "contrato de trabajo implícito", es decir, de aquello que cabe esperar razonablemente de las empresas de un sector y de una localización. Y forman parte de la responsabilidad social.

La responsabilidad social no es sólo filantropía, acción social o beneficencia.

La responsabilidad social no es sólo filantropía, acción social o beneficencia. No consiste en dar dinero para ese tipo de actividades, o en dedicar tiempo de los directivos a las mismas. "Esto no es una ONG", dicen algunos empresarios: y tienen razón. Puede estar justificado que los propietarios y aun la misma empresa dediquen una parte de sus beneficios a ese tipo de donaciones, pero la responsabilidad social es mucho más que eso. Una empresa puede ser muy responsable sin llevar a cabo mecenazgo o acción social, y otra puede ser muy poco responsable aunque dé mucho dinero para obras de beneficencia, sobre todo si con ello pone en peligro la continuidad y el crecimiento de la propia empresa o si lo utiliza como excusa para incumplir sus deberes laborales o medioambientales.

La responsabilidad social no tiene por qué consistir en un conjunto de prácticas sistematizadas y formalizadas, demostrables y públicas. Las empresas grandes suelen tener un departamento o un director de responsabilidad social corporativa, encargado de elaborar un sistema de gestión social, ético y medioambiental, que se traduce en unos objetivos comprometidos y anunciados, un plan estratégico, unos sistemas de control y verificación públicos y unos procedimientos de información exterior e interior. Esto puede ser muy bueno en ese tipo de organizaciones de gran tamaño y complejidad. Pero no es necesario que sea así, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas, que a menudo no tienen la dimensión necesaria, ni los medios económicos y humanos necesarios para llevar a cabo esos proyectos.

La responsabilidad social no tiene por qué consistir en un conjunto de prácticas sistematizadas y formalizadas, demostrables y públicas.

Los planteamientos de responsabilidad social deben ser siempre asequibles, posibles, animantes: puede y deben ser exigentes, pero nunca deben constituir una carga.

Esto nos lleva a otra conclusión importante: *los planteamientos de responsabilidad social deben ser siempre asequibles, posibles, animantes; puede y deben ser exigentes, pero nunca deben constituir una carga.* Bueno, se pueden ver como una carga, del mismo modo que una madre o un padre de familia pueden considerar una carga el cumplir sus responsabilidades con sus hijos, o que un ciudadano puede considerar gravoso cumplir sus deberes cívicos. Pero, si las miramos como cargas, hemos de reconocer que son gratas de llevar. Y entiendo que alguien pueda tener un punto de vista distinto, sobre todo cuando se juzga un plan de responsabilidad social desde fuera, poniendo énfasis en los resultados externos del plan, como haría un consultor, un sindicato, una autoridad política, una organización no gubernamental o los medios de comunicación. Pero me parece que esto presenta el riesgo de desanimar a más de una empresa.

Cada empresa debe diseñar y poner en práctica sus propias políticas, planes y acciones de responsabilidad social: no vale el "café para todos.

Lo que nos conduce a otra conclusión: *cada empresa debe diseñar y poner en práctica a su manera sus propias políticas, planes y acciones de responsabilidad social.* Hay, por supuesto, manuales, sistemas recomendados e instrucciones útiles, muchas de ellas especialmente pensadas para las empresas de gran tamaño. Si el lector tiene tiempo y medios, le recomiendo que adapte su plan de responsabilidad social a alguna de esas vías reconocidas. Pero si esto le puede servir de excusa para no hacer nada, mi consejo es que empiece a trabajar, de cualquier manera. Las formalidades ya vendrán luego –y más adelante haré algunas sugerencias sobre esto.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA EMPRESA PEQUEÑA O MEDIANA

Seguramente el lector esperará que ahora le ofrezca una definición de empresa pequeña o mediana. No pienso hacerlo. Primero, porque este tipo de definiciones suele ser arbitrario: ¿por qué 50 empleados para una microempresa y 250 para una pyme? ¿Por qué un volumen de negocios no superior a 40 millones de euros al año, o un volumen de activos inferior a 27 millones de euros, como propone la Comisión Europea?

Segundo, porque lo que me interesa es que el lector, tanto si es el director de una empresa grande como si lo es de una pequeña, entienda qué significa ser socialmente responsable, se tome en serio sus obligaciones y encuentre alguna ayuda para ponerlas en práctica.

Y tercero, porque *es imposible establecer un conjunto de caracteres que definan suficientemente lo que es una pyme*. A veces es una empresa que nace pequeña, con vocación de llegar a ser grande, pero otras veces ha llegado ya a su tamaño óptimo, y no puede –ni debe– intentar crecer más. Algunas luchan denodadamente por la supervivencia, y otras se encuentran muy cómodas en un nicho de mercado próspero y sostenible. Algunas dependen totalmente de un cliente o de unos pocos clientes, es decir, de otras empresas, probablemente no pequeñas, que las oprimen, pero otras tienen un verdadero poder de mercado, que les hace disfrutar de beneficios extraordinarios.

Más que una definición o una caracterización, aquí ofreceré algunos argumentos que nos pueden ayudar a entender si el cumplimiento de la responsabilidad social es más fácil o más difícil en las empresas de tamaño pequeño o mediano, sabiendo que, como acabo de decir, no hay dos pymes iguales, y que lo que vale para una puede no valer para otra, y que lo que vale en un país puede no valer en otro. Simplemente pretendo convencer al lector que *la tesis, que algunos defienden, de que la responsabilidad social no está pensada para las pymes, no es aceptable*.

1) En muchos casos –no en todos, por supuesto–, lo que caracteriza a una empresa pequeña o mediana es que *está sujeta a restricciones importantes en los recursos de que dispone: recursos financieros* (insuficiencia de capital, dificultades para el acceso al crédito), *recursos humanos* (número y calidad de los directivos y empleados) *y, a menudo también, de tiempo* para dirigir la empresa. Es decir, suelen faltar "colchones" o "márgenes de maniobra", en varias dimensiones. De ahí la resistencia que muchas de las pymes tienen a tomar en consideración la dimensión de responsabilidad social, porque, a menudo, lo primero que les falta es una idea clara de en qué consiste esa responsabilidad.

Es imposible establecer un conjunto de caracteres que definan suficientemente lo que es una empresa pequeña o mediana. No hay dos pymes iguales: lo que vale para una puede no valer para otra; lo que vale en un país puede no valer en otro.

La tesis de que la responsabilidad social no está pensada para las empresas pequeñas y medianas no es aceptable.

Las empresas de pequeño tamaño están sujetas a restricciones importantes en sus recursos financieros, humanos y de tiempo.

Los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo ocupan un lugar importante en la definición de la misión y de la estrategia de las empresas pequeñas y medianas.

A pesar de la escasez de medios, las empresas pequeñas y medianas pueden tener muy buenas posibilidades a la hora de hacer frente a cambios en su entorno o de aprovechar oportunidades que se presentan.

Las pymes se basan en las relaciones personales más que las grandes empresas. Los stakeholders más importantes suelen ser sus empleados.

2) La falta de recursos financieros implica, a menudo, una *aversión al riesgo elevada*, que hace a estas empresas temerosas ante innovaciones que puedan suponer costes a corto plazo, aunque tengan rendimientos potenciales elevados a largo plazo, como ocurre con muchas de las iniciativas de responsabilidad social.

3) A menudo *carecen de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado*. Sus directivos deben atender a actividades muy diversas, con una patente falta de tiempo, sobre todo para pensar en el futuro y anticiparse a los acontecimientos. En estas empresas, no resulta fácil delegar. Esos directivos pueden acabar, pues, *muy enfocados en el día a día*, de modo que el crecimiento y la innovación queden descartados de su horizonte, por las razones ya explicadas: la falta de medios financieros, de equipo humano y de tiempo, y la aversión al riesgo. Y todo esto dificulta también la comprensión y la asunción de responsabilidades sociales.

4) *Muchas empresas pequeñas y medianas no sienten una presión fuerte por la maximización del beneficio a corto plazo*, quizá por no estar presentes en los mercados financieros. Esto significa que *suelen dar prioridad a otros objetivos, compatibles con la responsabilidad social*: pueden contentarse con obtener una remuneración suficiente (por trabajo y capital) para el propietario y su familia, pueden intentar crear empleo o cumplir una función económica y social en la comunidad, o tratar de recibir un reconocimiento público por la labor que llevan a cabo. O, simplemente, "tratan de hacer las cosas bien".

5) Esto implica que *los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo, tanto positivos como negativos, ocupan un lugar importante en la definición de la misión y de la estrategia de las empresas pequeñas y medianas*, probablemente más que en las empresas grandes. Esto puede facilitar la introducción de criterios de responsabilidad social, aunque no excluye la necesidad de hacer llegar esos valores a toda la organización.

6) Todo lo anterior no significa, por supuesto, que la dimensión financiera resulte irrelevante. A menudo, lo que preocupa en las empresas medianas y pequeñas es, sobre todo, *la supervivencia de la organización*: poder cumplir sus obligaciones y pagar sus deudas, retener a sus clientes y obtener una remuneración suficiente para continuar en el negocio. Esto *puede imponer una presión muy fuerte sobre la gestión diaria*, relegando las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales a un lugar remoto, especialmente en situaciones de recesión económica o crisis financiera. Quizá por ello, *muchas empresas pequeñas y medianas pueden ser muy agresivas y muy poco éticas en sus actuaciones*.

7) A pesar de la escasez de medios (conocimientos, financiación, personas y tiempo), las empresas pequeñas y medianas *pueden tener muy buenas posibilidades a la hora de hacer frente a cambios en su entorno o de aprovechar oportunidades que se presentan*, porque su estrategia se basa en variables como la calidad y el servicio, más que en los precios

bajos; o porque tienen una mayor flexibilidad a la hora de atender las necesidades de sus clientes; o por la mayor implicación de sus empleados en la marcha de la empresa, o por la importancia que pueden conceder a las relaciones personales, tanto dentro como fuera de la organización, etc.

8) Precisamente porque son pequeñas y no pueden crear estructuras formales desarrolladas, estas empresas *se basan en las relaciones personales* más que las grandes. *Los stakeholders más importantes suelen ser los empleados* –lo que no quiere decir que siempre estén adecuadamente protegidos, o que no se recurra con demasiada frecuencia a actitudes paternalistas o autoritarias.

9) Es probable, pues, que estas empresas *incurran menos en comportamientos burocráticos*, aunque las rutinas pueden estar muy arraigadas. *El estilo de dirección suele ser informal, intuitivo y personalizado* –de ahí la importancia de los valores personales del directivo-propietario. La alta dirección puede implicarse mucho más en las decisiones, imprimiendo una dimensión ética y social más clara, si se lo proponen.

Las empresas pequeñas que forman parte de la cadena de suministro de una empresa de mayor tamaño suelen experimentar más presiones laborales y medioambientales para ser socialmente responsables.

10) *Los sistemas formales de control no suelen estar muy desarrollados* en las empresas medianas y pequeñas, porque la monitorización personal y directa es siempre asequible.

11) *Las pymes suelen ser relativamente pasivas ante las presiones externas*, quizá por considerar que no tienen poder o medios para actuar con eficacia, o porque piensan que los resultados que podrán alcanzar serán muy reducidos.

12) *La cultura del sector suele ser mucho más dominante en las empresas pequeñas y medianas que en las de mayor tamaño*. No obstante, aquellas suelen tener *una menor tendencia a participar en asociaciones*, salvo quizá cuando se trata de asociaciones sectoriales para la defensa de intereses específicos. No suelen ser activas a la hora de tratar de movilizar a otras empresas, ni suelen plantearse acciones para ir contra corriente, por ejemplo en temas sociales y medioambientales.

La reputación y el reconocimiento de la empresa dentro de comunidad local suelen ser muy importantes en las pymes.

13) En algunos casos, *las empresas pequeñas que actúan dentro de una cadena de suministro específica suelen experimentar presiones definidas*, en temas principalmente laborales y medioambientales, como la trazabilidad de sus productos, el respeto a los derechos humanos, el cumplimiento de sus deberes medioambientales, etc., exigidos por las empresas grandes.

No resulta fácil la introducción y desarrollo de una cultura de responsabilidad social en las pymes, pero tampoco tiene por qué ser más difícil que en las organizaciones de gran tamaño.

14) En muchos casos, *la reputación de la empresa pequeña ante sus clientes* adquiere una gran importancia, en función de la naturaleza del mercado, de la historia y arraigo de la organización, etc.

15) *Otra dimensión en la que suele ser importante la reputación y el reconocimiento de la empresa es la de la comunidad local*, unas veces por la relevancia de las relaciones con los empleados –que son, en definitiva, relaciones con la localidad en que operan–; otras por la historia de la empresa, sobre todo si es familiar; o por la naturaleza de su producto y de su competencia, etc.

16) Por lo dicho en los apartados anteriores, es probable que *las pymes desarrollen con sus stakeholders unas relaciones a plazo más largo*, más sostenibles que las de las empresas grandes.

17) A menudo, *la transparencia de la gestión y resultados de las empresas pequeñas es muy reducida*, tanto en el ámbito interno como en el externo, también en lo que hace referencia a su responsabilidad social.

Una vez descritos estos puntos, me doy cuenta de que todos ellos son muy discutibles. Como ya he apuntado antes, las empresas pequeñas y medianas son muy distintas entre sí, por su creación y su historia, por su arraigo en la comunidad, por sus objetivos y por sus circunstancias. La conclusión más relevante de todos estos caracteres es, probablemente, que en las pymes no resulta fácil la introducción y desarrollo de una cultura de responsabilidad social, pero tampoco tiene por qué ser más difícil que en las organizaciones de gran tamaño. Tienen sus ventajas y también sus desventajas, de modo que resulta admisible la tesis enunciada al principio: las empresas pequeñas y medianas pueden –y deben– ser socialmente responsables.

ALGUNAS OBJECIONES A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS PYMES

Me parece oír al lector diciéndome que todo lo anterior le suena a música celestial, pero no a algo posible, como he dicho antes. Veamos algunas de sus objeciones, desde el punto de vista de las pequeñas y medianas empresas.

“Yo ya cumplo la ley”. Ya he dicho que la responsabilidad social va más allá de la ley. En todo caso, cumplir la ley no es suficiente. La ley es siempre de carácter general, no contempla todos los problemas (y es mejor que no lo haga, si no queremos que invada demasiadas facetas de nuestra vida), y no puede tener en cuenta las circunstancias concretas, como debe hacer un directivo responsable. Además, el legislador suele reaccionar con retraso ante la aparición de nuevos problemas, mientras que una empresa responsable debe adelantarse a ellos.

Ahora bien: el argumento de que “yo ya cumplo la ley” puede tener más calado que el que le acabo de dar. Para muchas empresas pequeñas, en mercados muy competitivos, con escasez de recursos financieros, humanos y de tiempo, la tarea de cada día es poco más que la de sobrevivir, dentro de la ley, si es posible, y a veces también fuera de ella, a la hora de cumplir las obligaciones laborales, medioambientales y fiscales, y en el pago puntual de sus deudas. En esas condiciones, pedirles que vayan más allá del estricto cumplimiento de la ley parece ser demasiado exigente. A esta objeción se puede responder de dos maneras.

La primera pretende ser animante: un conocido principio ético señala que *nadie está obligado a lo imposible*. Como ya he dicho antes, la responsabilidad social no puede convertirse en una carga para las empresas. Cada una debe entender qué es lo que puede hacer, y, eso sí, procurar hacerlo.

La segunda respuesta es más exigente: *si una empresa no puede cumplir con sus responsabilidades legales y morales, quizá no debe continuar*, sobre todo si para hacerlo debe trasladar sus cargas a otros *stakeholders* que no tienen ninguna culpa: si, por ejemplo, los trabajadores no cobran regularmente sus salarios; o si sus cotizaciones sociales no son ingresadas puntualmente; o si las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo están por debajo de los mínimos aceptables; o si los proveedores no ven sus facturas atendidas regularmente; o si el Estado no recibe los impuestos establecidos. Entiéndaseme bien: no quiero decir que una empresa no pueda pasar una etapa difícil, en que tiene que recurrir a medidas aparentemente poco responsables. Lo que quiero decir es que si una empresa debe moverse siempre al borde de la ley, por la parte de fuera, o si no puede atender a sus responsabilidades sociales de carácter moral, quizá necesita replantear su estrategia, y aun su misma continuidad.

La responsabilidad social va más allá de la ley, pero cumplir la ley es la primera exigencia de una empresa responsable.

La responsabilidad social no debe convertirse en una carga para las empresas. Cada una debe entender qué es lo que puede hacer, y, eso sí, procurar hacerlo.

Si una empresa se siente incapaz de cumplir con sus responsabilidades legales y morales, quizás debe plantearse su continuidad.

Sigamos con las objeciones de las pymes a la responsabilidad social. *"Es demasiado cara"*. Ya he explicado que no tiene por qué serlo. Y si es demasiado cara, a lo mejor la empresa no está obligada a llevarla a cabo.

"Me faltan recursos: personas, información, tiempo...". De acuerdo: las empresas pequeñas suelen tener cuellos de botella importantes en sus recursos financieros, en su acceso a la información o en la dedicación de sus directivos, incluyendo su conocimiento de las responsabilidades sociales. Tendrán, por tanto, menos responsabilidades, pero seguro que tienen algunas, y que pueden tratar de cumplirlas. Al menos pueden tomar nota de ellas como algo que intentarán poner en práctica en cuanto puedan.

A veces hay que dar un vuelco al negocio y convertir eso que ahora parecen cargas, limitaciones y dificultades en fortalezas y potencialidades.

"Mis beneficios no dan para más". De acuerdo, si consideramos a la responsabilidad social como un coste, o como mera filantropía. Pero hay muchas cosas que se pueden hacer sin necesidad de repartir dinero.

Más aún: a lo mejor lo que la empresa necesita es que sus directivos se pongan a pensar en términos de sus responsabilidades, con una mente abierta y un espíritu generoso, porque *lo que hace falta es dar un vuelco al negocio y convertir eso que ahora parecen cargas, limitaciones y dificultades en fortalezas y potencialidades*. Quizás en vez de pensar que no puede hacer más por sus trabajadores –al fin y al cabo, para lo que ellos hacen, tampoco merece la pena tratarlos de otra manera–, le conviene cambiar sus relaciones con ellos –si ellos parecen poco motivados y poco leales, quizá la culpa es del empresario, y si él les tratase de otra manera, a lo mejor el clima laboral de la empresa podría dar un vuelco... O en vez de pensar cómo recortar unos céntimos los costes para ser más competitivo, quizás compense basar la competitividad en otras cosas: más calidad, un mejor servicio, innovación...

Muchas pymes ven en la responsabilidad un peligro, más que una oportunidad, porque les obliga a cambiar y asumir riesgos.

De todos modos, el argumento que acabo de presentar puede ser poco convincente para una empresa pequeña, en la que la supervivencia es importante, en términos de recursos financieros y tiempo de sus directivos. *Muchas de ellas ven en la responsabilidad social un peligro, más que una oportunidad*, porque obliga a pensar de otra manera, a prestar atención a otras variables, a considerar de otro modo las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa; en definitiva, invita a cambiar, a asumir riesgos, y esto no siempre es aceptado por la dirección de una pyme –ni de una empresa grande.

"La responsabilidad social es demasiado complicada". Es verdad, si le damos el carácter formalizado y sistemático mencionado antes, con un código de conducta, un sistema de gestión social y medioambiental, memorias anuales, la adhesión a un estándar nacional o internacional, auditorías periódicas, etc. Todo eso tiene ventajas, sin duda: es más completo, proporciona ayudas bien establecidas, admite comparaciones con otras empresas, es más creíble, mejora la reputación de la empresa... Aumenta también, claro está, la burocracia y los costes. Y, como he dicho antes, no es necesario, sobre todo en las fases iniciales de la elaboración y puesta en práctica de un plan de responsabilidad social.

"Es un ejercicio de relaciones públicas, de imagen, de reputación, quizás incluso para 'comprar' una legitimidad puesta en entredicho". A menudo lo es: las cosas buenas también pueden tener un uso inadecuado. Pero esto no nos permite desautorizarlas.

"La responsabilidad social, tal como la conocemos ahora, está pensada para las empresas grandes". Es verdad. Probablemente porque nos preocupa más conseguir resultados a corto plazo que cambiar la cultura y la manera de dirigir de las empresas. Por ejemplo, una empresa grande puede hacer mucho por la conciliación trabajo-familia, en términos de disponibilidad de tiempo para los padres, pero la sensibilización y formación de miles de empresarios pequeños y medianos puede cambiar una sociedad. En todo caso, el objetivo de este *Cuaderno* es mostrar que las pymes pueden y deber ser socialmente responsables, de modo que no es necesario que copien los procedimientos de las empresas grandes.

"No vale la pena intentarlo, porque lo poco que se pueda conseguir no va a tener un impacto apreciable". Es verdad: las empresas pequeñas tienen poco poder y, cada una de ellas, un peso irrelevante en la economía de un país, de modo que, por ejemplo, la mejora medioambiental que puedan conseguir será, probablemente, insignificante. Pero eso significa que estamos contemplando sólo los resultados cuantitativos digamos "macroeconómicos", y estamos olvidando algo que hemos mencionado antes: una empresa, también pequeña o mediana, que se tome en serio sus responsabilidades ante sus empleados y directivos, clientes, proveedores, comunidad local, medio ambiente y sociedad en general, estará iniciando, casi sin darse cuenta, un cambio en su estrategia y en su planteamiento de negocio, estará convirtiendo lo que parecen restricciones externas en fortalezas, estará creando una cultura nueva y estará potenciando sus capacidades distintivas.

Todo esto me lleva a lo que, en mi opinión, es la razón principal para la asunción de la responsabilidad social por la dirección de una empresa: *es una mejor manera de dirigir* –quizá tendría que decir *la única manera de dirigir bien*. Un directivo que se tome en serio la responsabilidad social de su organización estará teniendo en cuenta una amplia gama de consecuencias de sus acciones, sobre la empresa, sobre los demás y sobre sí mismo. Estará, pues, en condiciones de prever resultados que se escaparán a otros directivos. Podrá, pues, anticipar riesgos y oportunidades que, de otro modo, no vería. Seguramente desarrollará una manera de tratar a las personas más humana –lo que no quiere decir menos exigente–, ganándose su confianza y su lealtad y contribuyendo a la creación de un equipo integrado capaz de desarrollar las capacidades distintivas de la organización.

En esa empresa se multiplicarán las posibilidades de creación de capital humano y de solución de conflictos, porque el diálogo será más frecuente y abierto –lo que no significa que haya que pasarse el día dialogando: hay que escuchar a todos los que deben ser escuchados en cada caso, y hay que tener en cuenta las peticiones, exigencias o expectativas de todos, aunque haya que tener en cuenta sólo las de aquellos que deben ser atendidos.

Es verdad que las empresas pequeñas tienen poco impacto en sus acciones de responsabilidad social. Pero si cambian su manera de enfocar su negocio, el efecto que esto puede tener sobre la sociedad puede ser muy grande.

Una empresa que se tome en serio sus responsabilidades sociales estará llevando a cabo un cambio en su estrategia y en el planteamiento de su negocio, estará convirtiendo en fortalezas lo que parecen limitaciones.

La asunción de la responsabilidad social por la dirección de una empresa es la única manera de dirigir bien.

¿Es realista esta manera de pensar? Sin duda, lo es. Pero no va a ser la panacea de todos los males. Una empresa con escasos recursos financieros seguirá teniendo dificultades para pagar la nómina, con o sin responsabilidad social. Y ya he dicho antes que las empresas pequeñas y medianas suelen carecer, además, del equipo humano necesario –unas pocas personas tienen que hacerlo todo- y del tiempo también necesario para plantearse estos problemas. En todo caso, una empresa responsable deberá tener, al menos sobre el papel, una gran ventaja motivacional: *tratará siempre de hacer lo mejor*. Lo que no quiere decir que lo vaya a conseguir siempre.

¿QUÉ HACEN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?

Me queda aún por aportar un argumento decisivo: *las empresas pequeñas y medianas ya están llevando a cabo numerosas acciones de responsabilidad social*, con resultados satisfactorios en todo el mundo. Éste no es el lugar adecuado para recoger sus experiencias, pero hay algunos caracteres de esas acciones que pueden resultar ilustrativos para las organizaciones que se propongan adelantar por ese camino:

- Suelen ser *actividades de escala reducida*, en proporción al tamaño de la empresa: por ejemplo, el patrimonio de la fiesta mayor o del equipo de fútbol de la localidad.
- *No suelen llamarlas "actividades de responsabilidad social"*, ni utilizan el lenguaje habitual en esos casos –practican, pues, una responsabilidad social "silenciosa".
- *No utilizan el calificativo "corporativa"* de la responsabilidad social, que suelen atribuir a las empresas de gran tamaño.
- Muchas *tienen problemas para identificar los temas incluidos en su responsabilidad social*, probablemente por dificultades cognitivas y barreras del entorno. Y cuando lo hacen, suele ser *de manera fragmentada e informal*.
- *Suelen centrarse en los temas más sensibles para los stakeholders internos y externos más próximos*: seguridad, bienestar y buen trato de sus empleados, cumplimiento de los contratos con los clientes, acciones de "buen ciudadano" en la localidad en que está situada la planta, etc.
- *Predominan las acciones de responsabilidad social interna* (empleados, clientes) *sobre la externa* (comunidad, medio ambiente), que suelen ser menos visibles y, a menudo, fragmentadas. Una razón para esto puede ser que sienten las presiones del entorno exterior mucho menos que las empresas grandes, quizá con la excepción de las exigencias de la comunidad local en poblaciones pequeñas.
- *No suelen desplegar muchos de los rasgos externos de la responsabilidad social de las empresas grandes*: codificación, adhesión a acuerdos, publicación de memorias, etc.
- *Su enfoque de la responsabilidad social suele estar muy condicionado a la disponibilidad de recursos*, principalmente financieros, humanos y de tiempo, lo que suele significar que *limitan sus actuaciones a las que tienen rendimiento a corto plazo*.
- *La rentabilidad de la empresa suele ser un requisito importante*, tanto para asegurar la prosperidad del propietario y de su familia como para crear y mantener empleo (asegurar la prosperidad de sus trabajadores) y disponer de recursos para hacer frente a situaciones difíciles (supervivencia) y para crecer (también una condición de supervivencia, a menudo). Esto significa que *la responsabilidad que podemos llamar económica forma parte, y parte importante, de la concepción que estas empresas tienen de su responsabilidad ante la sociedad y ante sus stakeholders*.

Las pymes ya están llevando a cabo numerosas acciones de responsabilidad social.

Las empresas pequeñas y medianas suelen practicar una responsabilidad social "silenciosa".

En las pymes predominan las acciones de responsabilidad social interna (con empleados y clientes) sobre la externa (comunidad y medioambiente).

Las empresas pequeñas suelen limitar sus acciones de responsabilidad social al corto plazo porque suelen estar muy condicionadas por la disponibilidad de recursos.

Ser socialmente responsable presenta ventajas internas y externas que pueden convertirse en mayores beneficios.

- Para no pocas pymes, el *cumplimiento de la ley* es una exigencia a veces difícil de cumplir, por lo que *suele incluirse como una parte importante de sus responsabilidades*, tanto por los riesgos derivados de su incumplimiento como por el deseo de ser consideradas como "buenas ciudadanas". No obstante, la cultura nacional, local y del sector suele tener una influencia notable en este punto.

- *El cuidado del medio ambiente no suele figurar en un lugar destacado*, aunque hay numerosas excepciones. Esto puede deberse a la consideración de que se trata de acciones de alto coste y de escaso rendimiento para la empresa (salvo en algunos casos concretos: por ejemplo, cuando se trata de ahorrar energía o de reducir los desperdicios), que tienen un impacto reducido sobre el entorno.

- *No suelen alardear de sus acciones de responsabilidad social* –no suelen tener un departamento de relaciones públicas encargado de difundir esa tarea. A menudo, ni siquiera lo comunican a sus propios empleados.

- *Suele haber una cierta especialización en los aspectos de la responsabilidad social* a que hacen frente, de acuerdo con los caracteres de su producto, mercado, etc.: medio ambiente en las empresas químicas, personal en las de distribución, etc. (esto suele darse también en las empresas grandes).

¿ES RENTABLE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?

El lector pensará que me he olvidado de un punto importante: *¿contribuyen las acciones de responsabilidad social a los beneficios de la empresa? Si la respuesta es afirmativa, la responsabilidad social es una propuesta ganadora, buena para la empresa y sus propietarios, y buena para la sociedad, de modo que no hay motivos para rechazarla. Pero si la respuesta es negativa, entonces hay que seguir buscando razones para defenderla: porque la sociedad lo pide o lo exige (lo que no me parece un argumento demasiado convincente); porque hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad ha entregado a la empresa (aunque no resulta fácil llevar esa contabilidad de aportaciones de una y otra parte); porque la empresa ha de ganar su legitimidad ante la sociedad (aunque no está claro qué hay que hacer para ganarla, aparte de producir bienes y servicios útiles generando riqueza y garantizando la continuidad de la organización); o porque se trata de una conducta deseable, por razones extraeconómicas, aunque resulte costosa...*

La responsabilidad social contribuye a atraer, fidelizar y motivar a los empleados y directivos.

¿Contribuye la responsabilidad social a los beneficios de la empresa? No resulta difícil hacer un listado de consecuencias positivas de aquella responsabilidad social. De puertas afuera, actuar responsablemente es una forma de autocontrol o autorregulación que puede reducir la presión de la sociedad o del gobierno para poner en práctica regulaciones directas y más costosas; reduce los riesgos laborales, medioambientales, de litigios y sanciones o de boicots y publicidad negativa; mejora las relaciones con la Administración pública, y puede proporcionar ventajas en contratos públicos y concesiones; también puede mejorar las relaciones con los medios de comunicación y crear una buena imagen ante los clientes y proveedores y ante la sociedad, lo que puede traducirse en una mayor lealtad y en otras ventajas,... Y si se trata de una pequeña empresa dentro de la cadena de suministro de empresas grandes, la observancia de las buenas prácticas impuestas por éstas puede ser una condición de supervivencia, e incluso una ventaja competitiva importante.

Ser socialmente responsable puede reducir los riesgos laborales y medioambientales, la publicidad negativa y los boicots.

Presenta también ventajas internas: contribuye a atraer, fidelizar y motivar a los empleados y directivos; crea un clima de confianza y transparencia en las relaciones laborales; permite instaurar buenas prácticas como, por ejemplo, una cadena de suministro sin problemas laborales o medioambientales; reduce los accidentes laborales y el absentismo, etc.

Y todo ello puede traducirse en ventas mayores o más estables; quizás en una diferenciación del producto, que permita cobrar precios más altos; o en menores costes laborales, en un mayor aprovechamiento de las primeras materias y la energía, en menores costes operativos, o quizás en una productividad más elevada de los empleados y una menor rotación de personal, que puede materializarse en una prima de riesgo más baja y, por tanto, en menores costes financieros... *Y todo ello puede convertirse en mayores beneficios que, al menos, compensen los posibles mayores costes derivados de las políticas de responsabilidad social... Aunque también es posible que esos mayores beneficios no lleguen a materializarse.*

Los estudios empíricos que tratan de comprobar si se da esa relación entre responsabilidad social y beneficios no suelen ser concluyentes. Y esto no es de extrañar. No tenemos muy claro qué es una política de responsabilidad social –ya hemos dicho que puede ser cosas muy distintas para distintas empresas, e incluso para una misma empresa a lo largo del tiempo–, ni cómo medirla, ni cómo se proyectará en la cuenta de resultados. Por ejemplo, afirmamos que una vocación clara de la empresa por la responsabilidad social mejorará la motivación de los empleados, pero no sabemos dónde aparecerán los resultados de esa motivación, si en una mayor satisfacción y lealtad de los clientes a largo plazo, o en mayores volúmenes de compra, o si estarán dispuestos a pagar precios más altos, o si hará falta un menor gasto en publicidad para retenerlos... O si habrá menores quejas de los clientes, o menores devoluciones de productos, porque mejore la calidad de los mismos,... O si se reducirá el absentismo laboral y mejorará la productividad... Y, finalmente, si todo esto se traducirá en mayores beneficios inmediatos, o a plazo medio, o a largo plazo...

Por otro lado, los beneficios dependen de muchos factores, de modo que puede ser muy difícil identificar el impacto de aquellas medidas de responsabilidad social en los resultados contables: ser socialmente responsable protege de algunos errores y riesgos, pero no de todos, y no evita las recesiones económicas, ni la subida de los tipos de interés, ni el encarecimiento de las primeras materias o la restricción del crédito por los bancos. De modo que, *al final, las empresas muy responsables pueden acabar también en un concurso de acreedores, como las demás.*

Me parece que por esta vía adelantaremos poco. Si ser socialmente responsable es rentable, ¿a qué viene tanto ruido con la responsabilidad social? Maximicemos el beneficio, y ya está. Y si el gerente de su empresa no es responsable, despidalo, porque no está sacando el máximo rendimiento posible a los recursos de que dispone. Aunque sospecho que, si lo que de verdad pretende es maximizar sus beneficios, su empresa nunca será socialmente responsable, al menos porque si algún día se le ofrece la posibilidad de ganar más, pondrá esto por delante de sus responsabilidades.

Una empresa, sobre todo si es pequeña o mediana, debe ser socialmente responsable porque ése es su deber. Un directivo debe ser socialmente responsable porque ésa es –ya lo dijimos– la única manera de ser un buen directivo –salvo que definamos al buen directivo como el que maximiza los beneficios de la empresa en el corto plazo. Hay ciertas responsabilidades que la empresa debe asumir siempre, en cualquier circunstancia, aunque supongan menores beneficios –aunque en otros casos la empresa tiene derecho a hacer un análisis coste-beneficio y decidir si hace frente a esa responsabilidad social o no. Patrocinar el equipo de fútbol del pueblo, o la construcción de una escuela en un país en vías de desarrollo, puede ser una excelente acción social, pero si la empresa está en pérdidas puede ser aconsejable dejar de hacerlo, con segura conciencia. En cambio, respetar la dignidad de los empleados y de los clientes es una obligación, independientemente de su coste económico.

Por eso es importante ofrecer una lista de argumentos como la que hemos dado más arriba, que muestran las ventajas posibles de una política de responsabilidad social, de modo que las empresas vean que *tiene ventajas: primero, para la propia empresa, en el corto plazo* (no se trata de acciones demasiado costosas); *segundo, para la propia empresa en el medio y largo plazo* (se trata, en definitiva, de cambiar la cultura y la estrategia de la empresa, para hacerla capaz de hacer frente mejor a los retos y de aprovechar mejor las oportunidades); *tercero, para los "stakeholders"* (clientes, proveedores, empleados, comunidad local, sociedad en su conjunto), y *cuarto, para la sociedad en su conjunto*, lo que también beneficiará a la empresa.

En años recientes se ha venido poniendo énfasis en la importancia de medir el impacto de las acciones de responsabilidad social de las empresas, para comprobar su eficacia, de puertas adentro, y para optimizar su impacto social, de puertas afuera. Y me parece muy bien, aunque no pondría mucho énfasis en esa medición, al menos en las pequeñas y medianas empresas, porque a menudo el resultado no compensa el esfuerzo, y porque esa medición tiene, casi siempre, un componente de arbitrariedad elevado.

Una empresa debe ser socialmente responsable porque ese es su deber; un directivo debe ser socialmente responsable porque esa es la única manera de ser un buen directivo.

Una política de responsabilidad social aporta valor para la propia empresa, para sus stakeholders y para la sociedad en su conjunto, en el corto, medio y largo plazo.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

Espero que, a estas alturas, el lector se haya convencido de que en su empresa debe comportarse de manera socialmente responsable, pero es probable que no sepa cómo hacerlo. Aquí no pretendo ofrecerle un plan de acción completo, sino sólo algunas ideas para empezar a actuar. Son sólo recomendaciones generales, que cada empresa debe adaptar a sus circunstancias específicas, porque, sobre todo al principio, éste debe ser un traje a medida para cada organización.

- Suele ser bueno empezar *haciendo un listado de lo que ya se hace en la empresa*, aunque sea provisional e incompleto. Acciones como "utilizamos bombillas de bajo consumo", "los horarios laborales se adaptan a las necesidades de las madres y padres con hijos pequeños" o "nuestros vendedores preguntan a nuestros clientes cuáles son sus necesidades antes de intentar venderles un producto", ayudan a entender que no se empieza desde cero. De todos modos, no pierda demasiado tiempo en esta tarea.

- Junto al listado de lo que ya se hace, es necesario *abrir un archivo de lo que se debería hacer y no se hace*, o de lo que nos gustaría hacer y no hacemos. Se trata, en definitiva, de identificar los problemas, al menos los más importantes, agrupados, quizá, por temas o por grupos de implicados: empleados, medio ambiente, comunidad local, clientes, cumplimiento de la ley...

- Esta relación de "agujeros" en la responsabilidad social es conveniente *que se elabore en diálogo con los "stakeholders"*. Decir que "yo ya sé lo que ellos piden o necesitan" es muy tentador, pero, a menudo, no pasa de ser una excusa para acabar haciendo lo que uno quiere. Escuchar a los interesados no significa siempre que tengan razón, ni tampoco que haya que atender a todo lo que piden. Lo ideal sería llevar a cabo ese diálogo de manera sistemática y organizada, mediante, por ejemplo, encuestas a los clientes, reuniones periódicas con los empleados, etc. Pero esto suele ser caro y complejo, en términos de tiempo y recursos: por ejemplo, las encuestas al personal las debe preparar un experto y, a menudo, debe también administrarla alguien de fuera, para que las respuestas sean sinceras. Y como lo mejor es enemigo de lo bueno, quizás habrá que dejar esto para más adelante.

- La fase anterior exige *haber identificado a los "stakeholders"*, cosa que a veces puede parecer sencilla, pero que no siempre lo es. Quién es, por ejemplo, nuestro cliente: ¿la empresa que está en el escalón siguiente de la cadena de suministro o también el cliente final? ¿Con quién hemos de relacionarnos en la comunidad local: con el ayuntamiento del pueblo, o también con las asociaciones de vecinos, con las organizaciones cívicas, con otras empresas, con la escuela y con la parroquia? De nuevo, no pierda demasiado el tiempo en este punto, pero procure que vayan apareciendo nuevos implicados: profundizar en la lista de *stakeholders* es una muestra de la calidad de un programa de responsabilidad social que, en definitiva, se debe basar en la confianza. Y si ésta no existe al principio, habrá que iniciar el diálogo y mostrar buena voluntad, aunque las reacciones iniciales sean más bien críticas.

A la hora de elaborar un plan de responsabilidad social es importante tener en cuenta lo que la empresa ya hace, así como lo que debería hacer y no hace.

Es conveniente que su empresa identifique sus stakeholders y elabore sus políticas/acciones de responsabilidad social en diálogo con ellos.

Una empresa que amplía la lista de sus grupos de interés será, seguramente, una empresa responsable, porque será consciente de las consecuencias de sus decisiones sobre más stakeholders.

La empresa debe tratar de entender cómo sus acciones afectan a stakeholders y cómo las acciones de estos le afectan a ella, y a los demás stakeholders.

- Identificar a los stakeholders implica entender cuáles son nuestras relaciones con ellos, es decir, *cómo nos afectan* y *cómo les afectamos*. Los vecinos de nuestra fábrica reciben la contaminación que producimos, sufren la congestión del tráfico que provocan nuestros vehículos, encuentran puestos de trabajo en nuestra organización y se benefician de los servicios que el ayuntamiento les proporciona gracias a los impuestos que pagamos... Pensando de esta manera, podemos entender la existencia de responsabilidades que no se nos habían ocurrido antes: por ejemplo, aunque los vecinos estén contentos por las oportunidades de empleo que les proporciona nuestra empresa, quizás están descontentos por los ruidos o humos que provocamos... Al menos deberíamos conocer, para cada grupo de intereses, qué necesitan (objetivamente), qué nos piden o qué esperan de nosotros, qué tienen derecho a recibir de nosotros (que no siempre coincidirá con lo anterior) y también qué deben aportar a la empresa y a los demás *stakeholders*. Pero esto quizá deba esperar también a una fase más avanzada.

- Los pasos anteriores desembocarán en *el listado de problemas*, de cosas que podríamos o deberíamos hacer y que no hacemos, o que no hacemos suficientemente bien, al que nos referíamos más arriba. Según las ganas que tengamos de afinar, la lista puede ser larga o corta, pero, al final, hay que hacerla.

- Un paso importante es *establecer prioridades en la lista de problemas*. Sugiero elaborar esas prioridades combinando dos criterios.

Hay que establecer prioridades en la lista de problemas, considerando qué es lo más urgente y qué es lo más importante.

- Primero: *qué es lo más urgente*, es decir, aquellas cosas que hacemos claramente mal y que debemos corregir cuanto antes: un fallo en la calidad de nuestros productos que puede resultar fatal para el consumidor o el usuario, un problema de seguridad en el trabajo que pone en peligro la vida o la salud de los empleados, el incumplimiento de una ley que puede suponer un castigo importante para la empresa, etc. También podría ser cosas que podrían mejorar mucho la calidad de vida de nuestros *stakeholders* con muy poco esfuerzo por parte de la empresa.

- Segundo, *qué es lo más importante*, más central en la actividad de la empresa, de acuerdo con su misión y su estrategia. Si, por ejemplo, nuestra ventaja competitiva está en la calidad, nuestras acciones de responsabilidad social deben ocuparse, en primer lugar, de la creación y mantenimiento de esa ventaja, porque tendría poco sentido dedicar nuestros mayores esfuerzos a algo que no vaya orientado a lo que es el *core business*, el núcleo de la actividad de la empresa (una vez atendido a lo que antes hemos calificado como más urgente). Debe evitarse cuidadosamente el divorcio entre la estrategia de la empresa y las acciones de responsabilidad social: no estamos haciendo cosas nuevas, sino estamos haciendo las cosas de otra manera.

- Hay un tercer criterio que también debe tenerse siempre en cuenta: *qué es lo que podemos hacer con los recursos disponibles* –tiempo, dinero, personas, estructura, entorno... A veces se tratará de empezar por lo más fácil; otras, simplemente, de reconocer nuestras limitaciones, para no prometer resultados que no podemos conseguir...

Es preferible ser ambicioso en los objetivos porque, si las prioridades están claras, los recursos y la atención se centrarán en las metas más importantes, de modo que si algún objetivo no se llega a cumplir, se tratará de aquellos que hemos considerado menos relevantes.

- En esta etapa hay que *convertir los objetivos en planes de acción*, señalando los responsables de llevarlos a cabo, las atribuciones que tendrán para ejecutarlos, los recursos que se utilizarán, las etapas y plazos y, claro está, los resultados esperados y cómo se medirán, los impactos que se esperan de esas acciones, los controles que se llevarán a cabo y las informaciones a que esos procesos darán lugar. Y si no es posible llegar a todos estos detalles, lo mejor será empezar como se pueda.

- Debe haber una *decisión firme de la alta dirección* de la empresa acerca de los objetivos y las acciones que se van a emprender.

- Esa decisión debe ser *comunicada a los "stakeholders" implicados*, por lo menos a aquellos cuya colaboración es necesaria para el éxito del programa. Obviamente, no bastará comunicar, sino que habrá que involucrar, animar y motivar para que asuman su parte en esa responsabilidad. Y, si es prudente –y casi siempre lo será– conviene comunicar e implicar también a otros *stakeholders*, aunque sólo sea porque ellos deben entender lo que se propone la empresa y también la parte que ellos deben asumir en el cumplimiento de esa responsabilidad social, ahora y en el futuro.

- *El plan de acción debe ejecutarse* y, si procede, revisarse y adaptarse, para que se consigan sus objetivos en plazo, coste y resultados.

- La ejecución del plan exige que éste *se integre en los procesos y operaciones del día a día*, evitando aun la apariencia de un divorcio entre acciones de responsabilidad social y operaciones comerciales, de producción, de control, financieras, etc. Esto no es fácil, pero no lo es menos que conseguir, por ejemplo, que el personal de ventas tenga en cuenta las limitaciones de la producción, o que el director de fábrica tenga en cuenta las promesas que los vendedores han hecho a los clientes.

- Debe *proporcionarse a los "stakeholders" la información* adecuada de lo que se ha llevado a cabo, de los resultados alcanzados y de las dificultades que se han encontrado. Esto puede llevarse a cabo de una vez por todas (por ejemplo, si se ha sustituido una máquina peligrosa por otra que no lo es) o de manera continuada (por ejemplo, cómo se ha puesto en marcha y se ha conservado un procedimiento para impedir que se discrimine contra ciertos colectivos en su contratación por razones de sexo, religión, ideas políticas, raza, etc.). Esta labor de información se puede llevar a cabo mediante memorias, webs, etc., pero no conviene complicarse mucho la vida con esos instrumentos.

Un criterio que nunca debe olvidarse es qué es lo que se puede hacer con los recursos disponibles.

Un programa de responsabilidad social debe comenzar con la decisión firme de la alta dirección acerca de sus objetivos y acciones.

Es imprescindible proporcionar información a los stakeholders acerca de lo que se va a llevar a cabo, y después, de los resultados y dificultades que se han encontrado.

- Y como la responsabilidad social es algo siempre abierto y mejorable, habrá que *establecer nuevos objetivos y nuevos planes de acción*, conforme se van consiguiendo los anteriores, o cuando cambian las circunstancias o la organización va avanzando en su sentido de responsabilidad.

La responsabilidad social no acaba nunca: la empresa siempre tendrá que plantearse nuevos retos, nuevas demandas y nuevas responsabilidades.

- Si la empresa trabaja de esta manera, pronto se dará cuenta de que *buena parte de lo que he dicho en los párrafos anteriores es innecesario*, porque, ante cada decisión, se planteará cuáles son no sólo sus objetivos económicos, sino también sus impactos sociales, éticos y medio ambientales, cómo afecta a todos los implicados, dentro y fuera de la empresa, y cómo puede llevarse a cabo del modo más eficiente, justo y respetuoso con las personas, con la sociedad y con el medioambiente. Habrá aprendido, pues, a ser responsable, y sólo le quedará rectificar sus errores y tratar de mejorar siempre.

El papel de la empresa en la sociedad es dinámico y forma parte de la misma entender cómo va cambiando ese papel y adaptarse a ese cambio.

- No obstante lo dicho en el párrafo anterior, *la empresa siempre tendrá que plantearse nuevos retos, nuevas demandas y nuevas responsabilidades*, o al menos nuevas formas de atender a sus responsabilidades. El papel de la empresa en la sociedad no es estático, y forma parte de su responsabilidad entender cómo va cambiando ese papel, y anticiparse o, al menos, adaptarse a ese cambio. La empresa, por ejemplo, tiene responsabilidades hacia el medio ambiente o la diversidad de personas, pero es la sociedad la que le ayuda a entender en qué consisten esas responsabilidades, conforme cambian los datos sobre el calentamiento global o la composición de la sociedad en que actúa. Y esto exigirá a sus directivos volver a preguntarse qué está haciendo bien, qué está haciendo mal o qué podría hacer mejor.

La responsabilidad social debe ser una actitud y no una técnica o un conjunto de prácticas.

- En una primera fase, sobre todo si la empresa es muy pequeña, todo lo anterior debe hacerse *de una forma sencilla*, con sentido común, buscando soluciones fáciles (lo que no significa que las metas no sean ambiciosas) y utilizando un lenguaje llano. No hay que complicarse la vida con encuestas e informes, estudios sobre los valores, declaraciones de misión, códigos de conducta, etc.: todo esto puede venir en una etapa posterior. Más adelante quizá sea oportuno adherirse a algún estándar de gestión social, ética y medioambiental, pero de modo que la responsabilidad social no se convierta en una técnica o un conjunto de prácticas, sino que siga siendo, sobre todo, una actitud.

- Hay ya mucha experiencia acumulada sobre estos temas: *se puede aprender mucho de lo que hacen otras empresas*, y aprovechar la ayuda de organizaciones especializadas: redes de empresas, foros, ayudas de las autoridades y organizaciones no gubernamentales, etc.

CONCLUSIONES

La responsabilidad social no es un añadido a la labor diaria de las empresas. No es la guinda del pastel, sino que forma parte de la masa: es como la levadura, que lo hace comestible y agradable. No es una carga, sino un proyecto capaz de renovar y humanizar la organización. Se puede y se debe aplicar a todas las empresas, también a las pequeñas y medianas. Exige paciencia y optimismo, pero promete resultados que van más allá de la rentabilidad a corto plazo: otra forma de dirigir, más humana, más responsable y también más eficiente.

La responsabilidad social es un proyecto capaz de renovar y humanizar la organización. Promete resultados que van más allá de la rentabilidad a corto plazo: otra forma de dirigir, más humana, más responsable y también más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Catska, P., Balzarova, M., Bamber, C. y Sharp, J., "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective", *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 11 (2004), 140 – 149
- Cici, C. y Ranghieri, F., "Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises(SMEs)", Inter-American Development Bank, Washington (2008)
- Club de Excelencia en Sostenibilidad, *Guía para la implantación de la responsabilidad corporativa en la PYME*, Barcelona (2008)
- European Expert Group on Corporate Social Responsibility and Small and Medium Enterprises, *Opportunity and Responsibility. How to Help More Small Businesses to Integrate Social and Environmental Issues into What They Do*. Bruselas: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry (2007)
- Jenkins, H., "A critique of conventional CSR theory: An SME perspective", *Journal of General Management*, 29:4 (2004), 37–57
- Jenkins, H., "Small business champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67 (2006), 241–256
- Kusyk, S. M. y Lozano, J. M., "Corporate responsibility in small and medium-sized enterprises. SME social performance: A four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory", *Corporate Governance*, 7:4 (2007), 502–515
- Lepoutre, J. y Heene, A., "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review". *Journal of Business Ethics*, 67 (2006), 257–273.
Murillo, D. and Lozano, J. "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, 67 (2006), 227 – 240
- Spence, L. J., "CSR and small business in a European policy context: The five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda 2007", *Business and Society Review*, 112:4 (2007), 533 – 552