

El ser o no ser de la responsabilidad social corporativa

Incluir la ayuda a los necesitados entre las acciones de Responsabilidad Social Corporativa y pagar salarios muy bajos a sus empleados no es coherente. Dedicar tiempo del horario laboral al voluntariado, sí. Además, integrar la RSC en todos los aspectos de la estrategia empresarial proporciona credibilidad y ventaja competitiva.

12 de junio de 2015

La responsabilidad social corporativa y la estrategia de la empresa solo pueden existir como piezas de un mismo conjunto. Si las políticas internas no son coherentes con la misión social de la organización, su reputación estará en peligro.

En el artículo [RSC: consistencia es credibilidad](#), el profesor del IESE [José Ramón Pin](#) presenta lo que él llama un "mapa de consistencia de la empresa", que consiste en integrar las políticas de responsabilidad social a lo largo y ancho de toda la organización, y no aplicarlas solo en las acciones de puertas afuera.

Las organizaciones funcionan bajo un sistema concreto de dirección de personas que incluye las políticas de retribución, el diseño de carrera y de puestos de trabajo, y la comunicación; así como una estrategia basada en un entorno económico, cultural, social, político y laboral específicos. Y todo ello debe operar de forma armónica y consistente, como un mecanismo bien engrasado.

La importancia de predicar con el ejemplo

Si las políticas de responsabilidad social son inconsistentes con las prácticas internas de la empresa, los grupos de interés las percibirán con cinismo. El ejemplo más evidente es el de

mantener salarios muy bajos y luego querer presumir de la ayuda a los colectivos necesitados.

Por eso, el consejo de administración debería preguntarse si los salarios más bajos de la compañía son adecuados a las necesidades de las personas y si el abanico salarial (la diferencia entre los que más cobran y los que menos) es razonable.

Aunque las implicaciones que pueden tener las respuestas no son fáciles de gestionar, obviar estas cuestiones es rehuir el análisis profundo de la RSC.

Otra pieza en el engranaje de la estrategia que debe engrasarse con la responsabilidad social corporativa es el diseño de los puestos de trabajo. Además de cumplir con las normas de seguridad e higiene en todos ellos, los directivos deberán tener en cuenta si están favoreciendo, o no, virtudes como el compañerismo. Hablar de fraternidad con terceras partes cuando se fomenta el individualismo en el trabajo tampoco es consistente.

Labores dignas de mención... o no

Por el contrario, hay políticas de RSC que pueden potenciar la consistencia de la organización. Un ejemplo es el llamado "voluntariado empresarial". Dedicar tiempo del horario laboral y medios que faciliten las acciones sociales a los miembros de la empresa puede mejorar el clima laboral, potenciar las relaciones interpersonales y reforzar la estrategia de la empresa gracias a la adquisición de competencias y virtudes por parte de los empleados.

Ver "[El voluntariado corporativo supera con éxito la crisis](#)".

A la hora de implementar los planes de responsabilidad social corporativa en la empresa, sin embargo, los consejos deben ser prudentes. El voluntariado empresarial, por ejemplo, puede ser útil a la hora de diseñar la carrera de los directivos, ya que puede desarrollar una serie de virtudes necesarias para el liderazgo.

Sin embargo, en el mismo momento que tiene recompensas extrínsecas, la naturaleza del voluntariado se deforma. Por tanto, no siempre será recomendable hacer públicas estas labores.

Responsables pero realistas

La RSC, en definitiva, no puede ser un "añadido". Debe ser un tema bien sopesado por los

órganos de gobierno de la empresa, pero sin caer en la ingenuidad: hacer cambios en cualquiera de los elementos de la empresa puede desestabilizar su consistencia.

El buen gobierno consistirá en corregir cada uno de los componentes del esquema para adaptarlo a las políticas de responsabilidad social corporativa sin alterar el conjunto e ir revisando de vez en cuando este tipo de políticas para mantenerlas actualizadas.

Todo son ventajas

Hacer el bien y ganar dinero no es incompatible. La RSC puede servir para impulsar la estrategia de la empresa y reforzar los lazos con los clientes. Además, una buena reputación será un mecanismo de defensa frente a los poderes públicos cuando sea necesario.

Cuando la responsabilidad social corporativa responde a lo que los diferentes grupos de interés de la empresa necesitan y es consistente en toda la organización, resulta creíble, y la credibilidad proporciona reputación, que se convierte en una fuente de ventaja competitiva. Pero, para que esto se cumpla, la RSC debe ser consistente con las políticas, la estrategia, el entorno y el ADN de la compañía.

www.iese.edu/es/insight