

# No existe talla única para la RSC

12 de enero de 2010

**La idea de transferir los modelos de RSC de un país a otro es errónea y probablemente causaría más problemas de los que resolvería: los autores insisten en que la diversidad no se puede negar.**

Para muchas empresas, aspectos como la globalización y el cambio climático suponen nuevos retos por lo que respecta a su responsabilidad hacia la sociedad.

Para conseguir la uniformidad y la cooperación, las empresas pueden caer en la tentación de aplicar un código universal de responsabilidad social corporativa (RSC). Sin embargo, [Antonio Argandoña](#), del IESE, y Heidi von Weltzein Hoivik, de la Norwegian School of Management, consideran que este enfoque es poco realista.

En "[Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All](#)" ("Responsabilidad social corporativa: no hay solución que valga para todo"), los autores argumentan que un enfoque general puede ignorar los principios esenciales de la responsabilidad social, como reconocer las diferencias entre países y contextos. Y, lo más importante, podría dejar de lado la dimensión ética, base de todas estas acciones.

A partir de debates con expertos en ética empresarial, ética social y otras disciplinas clave, los autores ofrecen su visión sobre el tema, que puede resultar útil a los directivos con intención de vigorizar los modelos sociales de su empresa en esta época de grandes cambios.

## **Mantener el enfoque correcto**

La ética, o la responsabilidad moral, es el núcleo de la RSC. Son varias las definiciones de RSC, así como las declaraciones de misión de muchas empresas, que incluyen la dimensión ética. Sin embargo, a menudo sólo se encuentra de forma implícita.

A veces, la ética se pierde cuando se traduce a un entorno organizacional o a sistemas de gestión. Si se centra casi toda la atención en cumplir normas y reducir riesgos, es fácil olvidar que la ética es la verdadera base de todo esto. Los autores destacan que el motivo principal que lleva a una empresa a actuar de forma responsable es "hacer lo correcto, incluso cuando nadie lo ve".

## **Cómo definir la RSC**

El término RSC tiende a eludir el consenso. Para algunos, es el resultado del diálogo entre la empresa y sus grupos de interés, tanto internos como externos, sobre las obligaciones que tiene la primera y las expectativas de estos últimos. Se trata de aceptar que las empresas no viven aisladas. No consiste en una "herramienta" de gestión, aunque sin lugar a dudas debería incluirse como parte de la estrategia de una empresa.

Uno de los retos de los directivos es cómo responder a las diversas demandas de sus grupos de interés de forma adecuada desde un punto de vista moral. La manera de atender estas demandas depende del contexto empresarial. Además, las demandas de los grupos de interés, así como la respuesta por parte de la dirección, pueden cambiar con el paso del tiempo, según las diferentes comunidades o incluso dentro de una misma comunidad.

Así, cuando los directivos consideran el papel de sus empresas en la sociedad, no lo hacen a partir de un modelo abstracto, sino de su particular marco de actuación. Este contexto está formado por varios factores (geográficos, sociales, políticos, religiosos) y varía según el lugar y las circunstancias.

Debido a estas interrelaciones entre directivos y las estructuras de poder, los autores sostienen que la RSC debería considerarse como un proceso evolutivo constante que cambia y se adapta con el paso del tiempo. A pesar de que puedan parecer diferentes en la actualidad, las acciones responsables socialmente han existido desde antes de la Revolución Industrial, y a lo largo de la Historia las empresas se han visto obligadas a dar respuestas.

Existen varios ejemplos históricos en Europa. Uno es la Caja de Pensiones para la Vejez y

Ahorros. El estímulo que llevó a su creación no fue entendido fuera del contexto específico en el que se enmarcaba España a principios del siglo XX. En este caso, la ética se inspiró en las raíces religiosas de su fundador. En Alemania, muchas empresas asumieron acciones para fomentar el bienestar como parte de su responsabilidad social, mucho antes de que los gobiernos se ocuparan de esta tarea.

En los Estados Unidos, la idea de que las empresas debían algo a la sociedad más allá de los beneficios obtenidos surgió sobre la mitad del siglo XX y, finalmente, se extendió.

## **Reconocer las diferencias**

A causa de estas variaciones, tiene sentido que no exista un único modelo de RSC. Además, en el caso de Europa y los Estados Unidos, ha habido y habrá diferencias significativas.

Por ejemplo, al comparar las características de la RSC en Europa y los Estados Unidos, observamos que se emplean diferentes filosofías de trabajo. En general, la cultura anglo-americana es más individualista y legalista, y entiende los derechos humanos como libertad para que los estados puedan intervenir. En cambio, la cultura continental europea está generalmente más orientada a la comunidad, se mueve menos por los resultados y entiende más los derechos humanos como libertad para poder participar en la toma de decisiones sociales.

Actualmente, los modelos de RSC se enfrentan a nuevos retos, como los problemas ambientales, pero las diferencias entre Europa y América persistirán. El reto está en mantener un contrato social nacional que se incluya en un contexto más amplio, globalizado, competitivo y dinámico, en el que también existen otros factores económicos y legales.

Por tanto, la idea de transferir los modelos de RSC de un país a otro es errónea y probablemente causaría más problemas de los que resolvería: los autores insisten en que la diversidad no se puede negar.

Suecia es un claro ejemplo. Allí, hace tiempo que los empresarios, los sindicatos y el gobierno consideran sus responsabilidades dentro de un marco nacional ampliamente aceptado. La imposición de un concepto global de RSC no funcionaría. En primer lugar, esto no correspondería a sus propias necesidades e intereses, sino que supondría una reacción a los problemas de otro lugar, ya sea en relación a los derechos humanos, el medio ambiente o la reforma financiera. En segundo lugar, a pesar de que interesaría a los académicos y a los medios de comunicación, no lo haría a los principales partidarios del modelo sueco

tradicional.

A fin de superar estos choques culturales, una idea sería permitir la aparición de un concepto de RSC que incluyera dos niveles: uno destinado a las empresas locales que operan dentro de un determinado país, conforme a las responsabilidades tradicionales que del estado de bienestar, y otro destinado a las multinacionales que operan en diferentes países.

Aunque por motivos prácticos sería deseable, un modelo universal de RSC podría resultar contraproducente. Según los autores, es posible que la mejor manera de avanzar sea adaptando los modelos existentes caso por caso. De hecho, cuando se trata de conservar el potencial y el núcleo ético de la RSC, no existe una talla única.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)