

¿Será éste el siglo de la responsabilidad social corporativa?

Del dicho al hecho

No hay duda de que la responsabilidad social corporativa es un tema que interesa. Ni es una moda coyuntural ni una "conversión" repentina. La empresa parece haber entendido la necesidad de dirigir con criterio, pero no dispone de herramientas para "poner hilo a la aguja".

Resumen del artículo

El autor considera que los próximos veinticinco años pueden ser cruciales para el desarrollo de la responsabilidad social corporativa. La labor que queda por hacer es todavía ingente y el proceso será muy lento. Hoy existen, sin embargo, algunos motivos para el optimismo: una conciencia social preparada y buenas intenciones. Faltan, no obstante, herramientas que permitan a los empresarios y directivos medir sus buenas acciones y mejorar.

La Responsabilidad Social Corporativa no es una idea nueva... o tal vez sí. En estos últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre la responsabilidad social de la empresa, pero se equivocarían quienes pensasen que es una moda que ha aparecido como reacción a los escándalos de principios de siglo (¡mira que empezar un siglo con escándalos!, ¡los humanos no aprenderemos nunca!) y que cuando las aguas se calmen nos olvidaremos de estos escrúpulos para dedicarnos a lo nuestro, que es ganar dinero. No, la responsabilidad social no es una moda: ni es de ahora, ni va a desaparecer.

Pero se equivocarían también quienes concluyesen de esto que la responsabilidad social está ampliamente aceptada y presente en las decisiones diarias de las empresas. No, la responsabilidad social todavía no forma parte del *core business* de las empresas, y me temo que seguirá siendo así, de modo generalizado, en los próximos veinticinco años.

Vamos, que a los que nos dedicamos a estos temas seguirán invitándonos a dar conferencias, que las memorias anuales se referirán al compromiso de la empresa con la sociedad, que habrá premios, iniciativas y propuestas, referencias en los medios de comunicación y momentos de entusiasmo colectivo. Pero, como ocurre con todas las cosas exquisitas, quienes de verdad nos lo creamos seguiremos siendo unos pocos... escogidos, pero pocos. La incorporación de la responsabilidad social al modo de entender qué es y cómo debe dirigirse una empresa será un proceso lento –muy lento–, aunque momentos como el actual supongan pequeños saltos hacia delante.

Pioneros en investigación

Una vez situados, vayamos por partes. Decía que la responsabilidad social no es un tema de ahora. El profesor Melé llevó a cabo hace unos años una concienzuda revisión de la literatura –que se publicó en la Biblioteca de Gestión Empresarial del IESE– y encontró referencias a estos temas en publicaciones de los años treinta. El tan citado artículo de Friedman –«The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits»– es de 1970 (Atención al dato: 1970. Han pasado 35 años, y todavía seguimos discutiendo si Friedman tenía razón o no. Cuando digo que estas cosas van lentas, lo digo por algo). También en el IESE podemos presumir de ser pioneros en este campo, entre otras cosas porque, por nuestra misión fundacional, siempre hemos tenido conciencia de que la dirección de empresas tiene mucho que ver con el desarrollo de las personas y el servicio a la sociedad. Es de justicia recordar que ya en 1980 –¡1980!– Miguel Ángel Gallo publicó un libro titulado: «Responsabilidades sociales de la empresa».

Una sensibilidad más fina

Pero, ¿hay algo distinto en la situación actual que explique el inusitado interés por la responsabilidad social? El detonante fue la crisis de la nueva economía (el Lord



Joan Fontrodona
Profesor Adjunto,
IESE, Ética Empresarial
JFontrodona@iese.edu

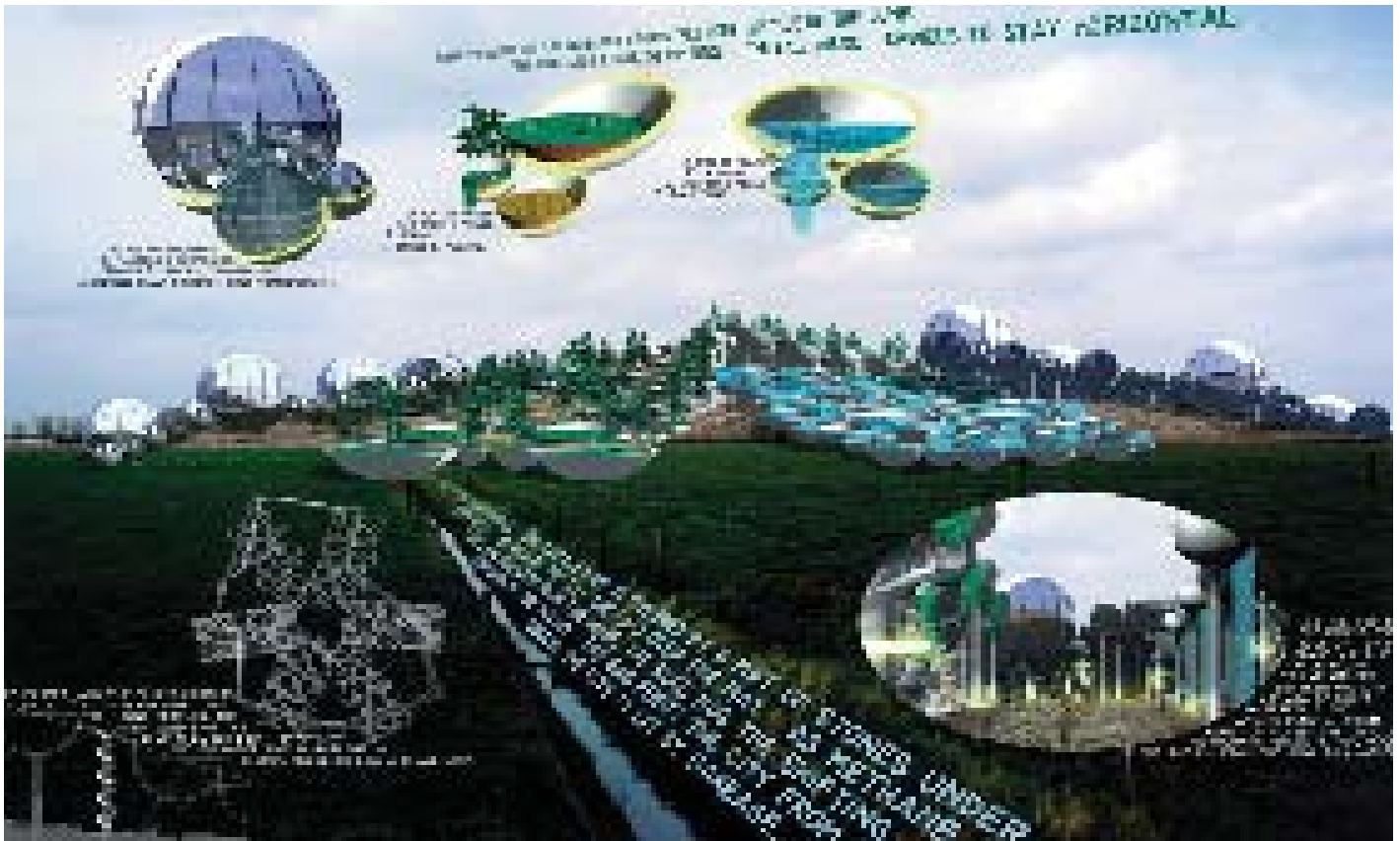


En el IESE podemos presumir de ser pioneros en estos temas, entre otras cosas porque, por nuestra misión fundacional, siempre hemos tenido conciencia de que la dirección de empresas tiene mucho que ver con el desarrollo de las personas y el servicio a la sociedad.

Voldemort de nuestros días, que nadie se atreve a nombrar sin que sienta cómo un escalofrío le recorre la columna vertebral) y los problemas relacionados con los negocios virtuales pergeñados por ejecutivos que se empacharon de *stock-options*. Tampoco en esto los tiempos son originales. La historia de la ética de la empresa es una historia sazonada por escándalos (que, por cierto, a los que nos dedicamos a estos temas no nos vienen nada mal para nuestros propios negocios): los sobornos a funcionarios en los años setenta, el tráfico de información privilegiada en el Wall Street de los ochenta, y ahora las **Enron** de los noventa. ¡Vamos a una crisis por década!

Quizás lo que haya cambiado en nuestros días es, por una parte, que hay una mayor conciencia social, debido al auge de la sociedad civil, que supone una mayor sensibilidad hacia los efectos sociales de la globalización. Por otra parte, los avances tecnológicos han permitido una mayor "democratización" de la información, que facilita que las voces discordantes también puedan hacerse oír. Aunque el impacto de las empresas en la sociedad sea mayor que nunca, también sus interlocutores tienen más medios para enfrentarse a una dinámica empresarial que, cuando se deja llevar por la inercia, se aboca a dar respuesta de su actividad sólo en términos económicos.

Vito Acconci, "The city that Rides a Garbage Dum" Ediciones Polígrafa



¿Hay algo distinto en la situación actual que favorezca el interés por la responsabilidad social corporativa? Sí, una mayor conciencia social y una mayor democratización de la información. El poder de la empresa es mayor que nunca, pero también lo es el poder de sus interlocutores para dialogar con ella.

Seguiremos hablando de responsabilidad social, seguro. Pero en qué términos vayamos a hablar es una cosa distinta. Lo cierto es que, por no ponernos de acuerdo, ni siquiera nos hemos puesto de acuerdo en el nombre. Mucho menos, por tanto, en el contenido o en el modo de enfocar estos temas. Tampoco debe sorprendernos. Cuanto más personales son las cuestiones sobre las que discutimos, más difícil es ponernos de acuerdo en los principios básicos: es más fácil ponerse de acuerdo en si hace sol o no, que si era o no penalti, o si tal obra de arte es bella o no. En las ciencias sociales no hay tanta unanimidad como en otras áreas del saber. Por ejemplo, llevamos veintiséis siglos discutiendo sobre ética, y cada vez hay más teorías y menos acuerdo. No digo yo que con la responsabilidad social vaya a pasar lo mismo, aunque al paso que vamos...

No nos hemos puesto de acuerdo ni siquiera en el nombre, decía. Se habla de "responsabilidad social corporativa", "responsabilidad social empresarial", "responsabilidad corporativa", sin contar con conceptos relacionados como "ciudadanía corporativa", "sostenibilidad", "gobierno corporativo"...Y no es que se trate de una simple cuestión de marketing – de ver qué nombre suena mejor– sino que hay largas discusiones sobre si el término se refiere a corporaciones o a empresas, sobre si la responsabilidad se ciñe a lo social o es más amplia, sobre si el adjetivo "social" es redundante, y otras cuestiones parecidas.

Uno podría decir: «¡qué más da cómo llamemos a las cosas, si al final nos referimos a lo mismo!». Pues, tampoco está claro que nos refiramos a lo mismo. Para unos la responsabilidad social está en controlar los puntos críticos de riesgo del negocio, y para otros se trata de campañas de acción social (en colaboración con ONGs u otras entidades); para unos supone replantear por completo el papel de la empresa en la sociedad, y para otros se trata simplemente de ser un poco más exigentes en los medios que se utilizan para conseguir los fines de siempre.

Ni siquiera hay un acuerdo en cómo enfocar estos temas. Esto se ve fácilmente analizando quién en el organigrama de la empresa es responsable, valga la redundancia, de los temas de responsabilidad social. Dejando aparte los pocos casos en los que se ha creado un departamento propio, estos temas suelen depender de directivos de áreas tan distintas como

recursos humanos, comunicación, asesoría legal o auditoría interna. Evidentemente el enfoque cambiará bastante según la óptica desde la que se mire. Tampoco hay unanimidad sobre el carácter voluntario o coercitivo de las acciones de responsabilidad social, y sobre el papel que el legislador debe jugar para favorecer estas prácticas.

Convivir con la complejidad

El interés por la responsabilidad social –más allá de las modas– no se corresponde, por tanto, con un acuerdo sobre el marco teórico que debe utilizarse, ni, en consecuencia, con las formas prácticas de abordarlo. Como decía antes, refiriéndome a las ciencias sociales, no cabe esperar este acuerdo, sino que más bien deberemos aprender a convivir con la complejidad, teórica y práctica, que caracteriza a la responsabilidad social.

Es un fenómeno complejo, sí, pero esta complejidad, lejos de confundirnos, puede ayudarnos a entender un poco más por dónde deberíamos ir con respecto al desarrollo de la responsabilidad social en los próximos años. Veamos algunos de los "puntos calientes" en el debate actual.

Ya que hablábamos antes de los nombres, una primera constatación es que en los Estados Unidos –en el mundo anglosajón en general– prefieren seguir hablando de "ética de la empresa" (*business ethics*) mientras que en Europa ha tenido más éxito el término "responsabilidad social corporativa" o alguno de sus derivados. En Estados Unidos el término "responsabilidad social corporativa" se suele identificar con una visión excesivamente "anti-business", como una enmienda a la totalidad hecha por quienes están fuera del sistema, mientras que "*business ethics*" se entiende como una herramienta que ayuda a mejorar el modo de hacer negocios. Bien es verdad que en el mundo anglosajón la ética de la empresa se identifica fácilmente con la legalidad –y las costumbres sociales, como mucho– de modo que lo que marca el carácter ético de una acción es el cumplimiento de la ley (*compliance*).

En cambio, en Europa el término "ética de la empresa" está mal visto porque se le atribuye –a mi modo de ver, por una equivocada interpretación– un cierto tono moralizante alejado de la visión empresarial, y en cambio se acepta más fácilmente el término "responsabilidad social corporativa".



Sin embargo, lo que ocurre –como apuntaba antes– es que hay una gran dispersión respecto a qué se incluye dentro de este término: en algunos casos, por ejemplo, la responsabilidad social se identifica con la acción social de las empresas (participación o apoyo a actuaciones de organizaciones sin ánimo de lucro), mientras que en otros casos es un “cajón de sastre” donde se coloca cualquier acción que tenga alguna finalidad o motivación más allá de la estrictamente económica, o simplemente se utiliza como sinónimo de lo que toda la vida hemos llamado ética de la empresa.

Los intereses de la empresa en la RSC

Una segunda consideración sería con respecto a los motivos por los que las empresas se interesan por la responsabilidad social, que pueden ser muy diversos. Algunas lo hacen para protegerse ante situaciones de riesgo; otras, como una forma de posicionarse en el mercado y distinguirse de la competencia; otras, pensando en que les servirá para contratar o retener empleados con un determinado perfil; otras, para facilitar la relación con los agentes políticos y sociales; finalmente, otras lo harán por un convencimiento real en el valor de estos temas.

Las diversas razones que se pueden esgrimir presentan una relación inversamente proporcional entre el impacto económico inmediato que obtienen y el grado de compromiso que requieren (Figura 1). De esta forma, podemos encontrarnos con empresas que actúan por razones más *coyunturales* –con un impacto económico inmediato alto y un compromiso bajo– y otras que lo hacen por *convencimiento* –impacto económico menor y compromiso mayor.

Hay que evitar caer en la actitud de quien se escandaliza por que una empresa se preocupe por la responsabilidad social quizás por razones coyunturales, especialmente cuando la alternativa sería no hacer nada. Es mejor que se hagan cosas, aunque quizás la intención no sea perfecta. ¿O es que acaso nosotros actuamos siempre movidos por una actuación perfectamente altruista y desinteresada? No pidamos a las empresas lo que ni nosotros mismos somos capaces de vivir.

Pero al mismo tiempo hay que esperar que las empresas aprendan, es decir, que vayan deslizándose por las distintas razones hasta llegar a razones más de convencimiento y

menos coyunturales. La experiencia dice que, si las empresas se quedan en razones coyunturales, se interesan por estos temas sólo en la medida en que sean útiles, y por tanto su interés irá al vaivén de la moda. Sólo aquellas empresas que lleguen a las razones más profundas mantendrán su interés, y para ellas la responsabilidad social será una exigencia y no una moda.

Si se me permite barrer para casa, esto sucede también con la enseñanza de la ética y de la responsabilidad social. En muchas escuelas de negocios el interés por la ética ha sido coyuntural. A raíz de los escándalos de información privilegiada en los años 80 el que fuera presidente de la Security Exchange Commission donó a una conocida escuela de negocios norteamericana una importante cantidad de dinero para que se destinase a la enseñanza de la ética de los negocios, como un modo de reparar el daño causado. Dicen las malas lenguas que, después de mucho pensar y sin saber cómo administrar ese dinero, acabaron por construir un edificio polideportivo para los alumnos del MBA (debieron inspirarse quizás en aquello de “mens sana in corpore sano”). Con los últimos escándalos muchas escuelas se han apresurado a incorporar cursos de ética (recuérdese, “ética” en los Estados Unidos, “responsabilidad social” en Europa) en sus programas. En cambio, aquellas escuelas que tenemos claro el valor intrínseco de la ética y la responsabilidad social para la dirección de empresas no necesitamos los escándalos (aunque coyunturalmente nos vengán bien) para tener estas materias en nuestros programas. Al menos la teoría la tenemos clara.

Igual que sería una visión miope reducir la acción empresarial a resultados económicos, también lo sería valorar la responsabilidad social sólo a través de su impacto en la cuenta de resultados. El *business case*, es decir, ver cómo la actuación responsable acabar por tener su impacto positivo en la cuenta de resultados, puede ser conveniente, pero en todo caso el *moral case*, esto es, actuar responsablemente porque es bueno en sí mismo, es necesario.

De las palabras a los hechos

Una tercera consideración es que hay que pasar de las palabras a los hechos. Para ello hay que desarrollar prácticas y herramientas de gestión que permitan hacer operativas y medibles las buenas intenciones. Y en esas estamos. Por una

Para pasar de las ideas a los hechos hay que desarrollar herramientas de gestión que permitan hacer operativas las buenas acciones... ¡Y en esas estamos!

parte, se han formulado diversas propuestas para enumerar principios de conducta de las empresas. El más reciente, y que lleva camino de consolidarse como un referente, es el Global Compact de Naciones Unidas. Aunque sus diez principios se refieren sólo a cuatro áreas específicas –derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción– y no puede decirse, por tanto, que abarquen toda la responsabilidad social, son un buen punto de partida para empezar a concretar acciones. Por otra parte, se está trabajando en definir indicadores que permitan medir el grado de implicación de las empresas y que faciliten cierta estandarización y comparación entre distintas prácticas, y la evolución de las empresas en el tiempo.

Empecemos por la formación...

En todos estos temas es importante la formación. Durante el pasado año un grupo de unas veinte empresas y escuelas de negocios de todo el mundo hemos estado trabajando en un proyecto, *Globally Responsible Leadership*, coordinado por Efmd y Global Compact, que tenía por objetivo debatir sobre cuáles son las habilidades y conocimientos que necesita una futura generación de líderes responsables y cómo conseguir que los adquieran. Porque al final hay que acabar llegando al “núcleo duro” de las empresas, que son las personas y su preparación profesional.

Un mundo mejor

Llegados a este punto, si se me pregunta qué pasará con la responsabilidad social en los próximos años, más que sacar la bola de cristal para hacer un ejercicio de adivinación, preferiría escribir una hoja de ruta –o una carta a los Reyes Magos, según se mire– diciendo lo que me gustaría que ocurriese. En mi opinión, el futuro de la responsabilidad social de la empresa pasa por estos puntos:

1. La responsabilidad social no puede reducirse a actuaciones de carácter social sino que debe integrarse en la estrategia de la empresa: no es la guinda del pastel, sino la levadura. Para que la responsabilidad social no sea sólo una moda pasajera, **las empresas deben revisar sus políticas, objetivos y procesos a lo largo de toda la cadena de valor y analizarla no sólo en clave de cuenta de resultados sino con los criterios de responsabilidad y sostenibilidad.**

2. La empresa no actúa de forma aislada, sino que participa de un sistema económico y financiero que influye en sus acciones. No basta con someter a la empresa a un escrutinio según unos criterios de responsabilidad social, sino que a la luz de estos criterios debe analizarse también el sistema en el que la empresa opera. **Mientras las empresas sigan condicionadas por el corto plazo no podrán tomarse en serio la responsabilidad social.**

3. El interés de las empresas por la responsabilidad social debe traducirse en dedicar tiempo y dinero. Como dice un amigo mío: “si me quieres, págame”. No debe verse como un gasto, sino como una inversión. Si no queremos que se quede sólo en los discursos de los altos directivos y en las memorias anuales, las empresas deben llevar a cabo planes concretos de gestión de la responsabilidad social en los distintos niveles: en la definición de su misión, en sus políticas y sistemas de gestión, en sus objetivos y mecanismos de decisión.

4. Para que la responsabilidad social se viva es necesario que se desarrollen **herramientas de gestión que permitan a las empresas medir sus acciones, y valorarlas, controlarlas y comunicarlas convenientemente.** No es una tarea fácil, porque estamos tratando aspectos con un fuerte contenido cualitativo, difícil de medir, pero es un esfuerzo que debemos hacer si queremos ser creíbles.

Acabemos, de todos modos, con una nota optimista. El compromiso con la responsabilidad social se demuestra no en momentos de crisis, sino en épocas de bonanza; no cuando la marea está baja y las naves encallan entre las rocas de los escándalos, sino cuando la marea está alta y las empresas navegan “viento en popa y a toda vela”. De momento parece que los vientos soplan a favor de la responsabilidad social. ¡Que dure! ■