



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

25 DE ENERO DE 2012

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA MUJER DEL CÉSAR

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square S.L.

Introducción

Ahora más que nunca, con la falta de confianza profunda y generalizada que acompaña a una crisis como la que sufrimos, a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) le pasa como a la mujer del César, que además de ser honrada debe parecerlo.

Un aspecto positivo de las crisis es que ayudan a separar rápidamente el grano de la paja o, como decía Antonio Machado, a “distinguir las voces de los ecos”. Se produce un proceso de decantación natural, separándose la iniciativa genuina de lo que no busca más que apuntarse a la última moda. Con el recorte generalizado de gastos tanto en el sector público como en el privado, es fácil ceder a la tentación fácil de reducir la dotación económica de estas iniciativas. Si, por el contrario, apostáramos por unas iniciativas de RSC con un impacto social más eficaz, buscando más la colaboración que el “distinguirse”, no sólo contribuiríamos a la supervivencia de la RSC sino que podríamos ayudar a encarnarla de verdad en la cultura de la empresa y a poner un granito de arena en la necesaria recuperación de la confianza del ciudadano en el sistema económico en su conjunto.

La Responsabilidad Social Corporativa y la mujer del César

Hay un buen número de iniciativas de RSC en marcha en España no sólo absolutamente loables desde el punto de vista social sino también claramente rentables desde el punto de vista económico para quienes las promueven. Recientemente he tenido ocasión de asistir, en el Instituto San Telmo de Sevilla, a presentaciones de tres empresas que están haciendo una magnífica labor, centrada en todos los casos en la integración de discapacitados, como son DKV, Siro y MRW. No por casualidad, en los tres casos citados se dio el factor común de que el primer ejecutivo de la empresa apoyó sin reservas la iniciativa desde el principio, probablemente sin estar seguro de que terminaría siendo rentable. No todas las acciones de RSC deben necesariamente tener un origen y motivación tan impecables, sino que simplemente con que las empresas se fueran adaptando a lo que empieza a ser una nítida demanda social nos podríamos dar por satisfechos.

Sin embargo, parece que hay actualmente en España, en mi opinión, una cierta mezcla de iniciativas de “última moda” con no poca confusión sobre cuál debe ser la razón fundamental para trabajar en este terreno. Dentro de esta confusión citaré algunos intentos bienintencionados, pero algo ingenuos en mi opinión, que pretenden demostrar la existencia de una correlación, e incluso una relación causa-efecto, entre las empresas más rentables, por ejemplo del IBEX 35, y las más activas en la RSC. Más allá de la dificultad de la demostración citada, creo que a cualquiera se le ocurre, sin necesidad de ser cínico, que las empresas más rentables suelen serlo por contar con alguna ventaja competitiva y, con frecuencia, también con una especial sensibilidad social o un cierto olfato para identificar oportunidades de mejora de imagen o de nuevas necesidades sociales, que sus amplios recursos les permite satisfacer con mayor eficacia o rapidez que a otras.

Independientemente del imperativo ético subyacente a la RSC (devolver a la sociedad parte de lo que ganamos con ella), también es claro que una serie de fenómenos sociales (los “indignados” que en todo el mundo demandan una recuperación de valores, la importancia de Internet y las redes sociales en la

reputación de las empresas,...) hacen pensar que la RSC no va a ser flor de un día, sino que está aquí para quedarse.

Hay algunas ideas que ya están aplicando algunas empresas y que, de generalizarse, creo que podrían aumentar la eficacia (en ayuda a la sociedad, mejora de imagen corporativa y satisfacción interna) de la RSC:

1. Transparencia, coherencia y “aplicarse el cuento”: aunque no sea algo que normalmente se considere dentro del ámbito de la RSC, opino que cada vez más va a llegar a considerarse socialmente inaceptable la incoherencia que supone, por ejemplo, que en empresas que presumen de buena reputación unas estructuras organizativas cada vez más planas vayan acompañadas de una horquilla salarial cada vez más abierta -incluso sin contar con los famosos “bonus”. La gran capacidad de presión pública de que gozan actualmente las redes sociales y plataformas de activismo *online* como Actuable nos están acercando rápidamente a algo que realmente es muy positivo: a convencernos de que la mejor forma de “parecer buenos” es “intentar serlo”. Además de publicar las retribuciones de los altos directivos, cada vez va a ser más necesario que el clima interno de la empresa, la calidad de la atención al cliente y la imagen corporativa que intenta proyectar la empresa a la sociedad se encuentren realmente alineados.

2. Dar salida a las inquietudes del personal a través de acciones de voluntariado en colaboración con ONG serias y consolidadas, huyendo del voluntarismo o del “turismo social”: De la mano de la RSC, algunas empresas poco menos que han creado su propia ONG, creyendo que ésta es la mejor forma de canalizar adecuadamente el dinero dedicado a la RSC y de asegurar la transparencia en la gestión de esos fondos. Viene a ser una forma de reinventar la rueda, de lanzarse a la arena con mucha más voluntad que acierto. Al igual que en la empresa intentamos centrarnos en nuestras actividades básicas, aquéllas en las que creamos más valor por disponer de alguna ventaja competitiva, y tendemos a subcontratar el resto, ¿no sería lógico que en el tema de la cooperación y ayuda humanitaria dejásemos asimismo a los profesionales que hagan su trabajo?

Una tercera vía entre donar dinero sin más a una ONG y montar nuestra propia ONG bien puede ser acudir a una de las de mayor eficacia y reputación y sin significación política concreta (p.e.: UNICEF, Intermón, Médicos Sin Fronteras, Bomberos Unidos Sin Fronteras,...) para identificar conjuntamente proyectos de colaboración donde puedan, además, integrarse activamente los voluntarios de nuestra empresa, pero bajo la coordinación de la ONG, a la que quizás podrían aportarse unos métodos de trabajo más directos y ágiles. En esta línea de actuación, creo que no hay nada mejor que remitirse al excelente artículo [“Es más barato acabar con el hambre que ignorarla”](#) publicado por Fernando Morón Limón en Know Square el 30 de noviembre de 2010.

3. Vincular RSC e Innovación y Emprendimiento: si uno de los objetivos más importantes que pretende la RSC es la colaboración activa con la comunidad en la resolución de los problemas más acuciantes, es evidente que la innovación es una de las palancas fundamentales, si no la más importante, para el aumento de la competitividad y la creación de empleo,

4. Agrupar esfuerzos (“clusters” o uniones sectoriales, regionales,...): uno de los requisitos más obvios para que cualquier iniciativa sea eficaz a medio plazo es disponer de una mínima masa crítica de recursos, tanto materiales como humanos, para ponerla en marcha y, sobre todo, mantenerla en correcto funcionamiento durante un cierto período de tiempo. La agrupación de varias empresas del mismo sector o de la misma zona geográfica en iniciativas de RSC puede conformar esa masa crítica.

Uniendo a la iniciativa pública la agilidad y focalización de empresas privadas de éxito, y no intentando reinventar la rueda sino reforzando las iniciativas ya existentes, es más probable que tengamos éxito.

5. Los bueyes, siempre delante del carro (la norma viene luego): si bien casi siempre es positiva la existencia de una norma que ayude a unificar conceptos, clarificar dudas y ayudar a compartir las buenas prácticas, también es conveniente intentar evitar la hipertrofia de la normalización que, con más frecuencia de lo deseable, puede llevar a una excesiva proliferación de papeles que inhibe la creatividad. Primero debemos convencernos nosotros de que nuestra iniciativa tiene sentido y diseñarla, luego será el momento de ajustarlo todo a una norma.

© Zacarías de la Hera Gutiérrez

© Know Square S.L.