



Dudas que rodean a la RSE: beneficios, riesgos y falacias

Por: Víctor Guédez

Lo estratégico se asocia con los resultados y éstos, a su vez, se vinculan mucho con los beneficios, los riesgos y las falacias de la responsabilidad social empresarial. No se trata de aplicar una técnica, de poner en operación un proyecto, o de meterse en un nicho acomodaticio para mantenerse; más bien, la responsabilidad social tiene que ver esencialmente con asegurar la competitividad y con alcanzar la sostenibilidad en una sociedad compleja, cambiante y exigente. “No estamos hablando –como lo afirma James Austin- de decorar a la empresa un poquito por aquí y otro por allá. Los que están en esto para hacer algo porque está de moda no resistirán, mientras que las empresas que lo han tomado en serio han comprobado beneficios”.

Realmente, las iniciativas de RSE revelan una creciente expansión de retornos. Nos apoyamos en la clasificación que Charo Méndez Rivas hace en su libro “Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX”, para reseñar los siguientes beneficios.

1. Beneficios a los grupos de interés relacionados con la empresa:
 - Los ACCIONISTAS se benefician por el valor de las acciones y por la sostenibilidad del negocio.
 - Los TRABAJADORES se benefician por el sentido de pertenencia, el crecimiento personal y las mejoras en la calidad de vida.
 - Los CLIENTES se benefician por la calidad, el servicio, los precios y las innovaciones en los productos y servicios.
 - Los PROVEEDORES se benefician por el vínculo consolidado, por las especificaciones claras y por la demanda de sus productos.

- Los CONTRATISTAS se benefician por la consideración y por la apertura de relaciones estables.
- Los DISTRIBUIDORES se benefician por el orgullo de estar vinculados a una empresa de reputación y sensibilidad.
- La COMUNIDAD se beneficia por las derivaciones de los proyectos sociales que despliega la empresa.
- Los GOBIERNOS (nacionales, regionales y locales) se benefician por el apoyo y la alianza que se traducen en economías de escala.
- La SOCIEDAD se beneficia por el efecto de los proyectos y por la preservación del ambiente.
- El ESTADO se beneficia por la corresponsabilidad que se asegura a favor de la sociedad en su conjunto.

2) Beneficios asociados a los resultados que obtiene la empresa:

- Beneficios por la imagen, reputación y posicionamiento.
- Beneficios derivados de los resultados económicos.
- Beneficios asociados a las buenas relaciones y a la capacidad de interlocutor respetado en toda la sociedad.
- Beneficios expresados en la incorporación y retención de talentos.
- Beneficios en la cultura organizacional vinculados con el contagio de un desempeño responsable.
- Beneficios de la expansión de la identidad y capacidad de aprendizaje derivados de la educación y el desarrollo del personal.

- Beneficios de un entorno favorable al mejor desenvolvimiento del bien común y de la empresa.

Pero así como se derivan beneficios en diferentes sentidos, también la RSE puede ser víctima de distorsiones y riesgos. Al menos seis distorsiones podemos reseñar. Ellas son:

- 1) El enfatizar los beneficios a costa de sacrificar los impactos de las acciones sobre la sociedad y demás grupos relacionados.
- 2) El velar por la responsabilidad hacia afuera en desmedro de las condiciones de los grupos de interés internos.
- 3) En sentido inverso, también es una distorsión el poner el acento sobre los beneficios a los trabajadores en detrimento de las iniciativas realizadas hacia fuera.
- 4) El avanzar estrategias de RSE sin fomentar el compromiso individual y sin desarrollar competencias internas asociadas con ese desafío.
- 5) El desvincular la práctica de la RSE de un comportamiento ético que fomente el modelaje y el contagio dentro de la empresa.
- 6) Gastar más dinero en promocionar lo que se hace que en lo que realmente se presupuesta para los programas específicos de responsabilidad social.

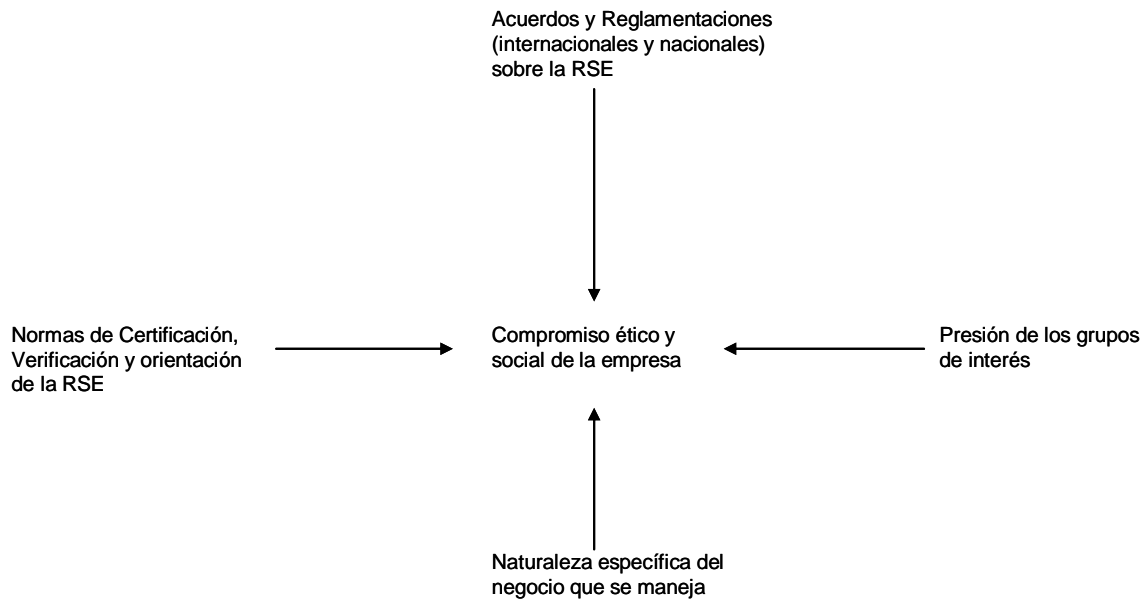
Dentro de la secuencia prevista, encontramos ahora los riesgos que corren los programas de RSE. Podemos anotar los siguientes:

- 1) El desajuste y la falta de sintonía que puede generarse entre las capacidades de la empresa, las necesidades de la sociedad y las prioridades de los gobiernos. Son múltiples las disfunciones que pueden ocasionarse en este sentido. Por ejemplo, cuando los proyectos no apuntan hacia las verdaderas necesidades de la sociedad, o éstas no corresponden con las prioridades de los gobiernos, o las empresas no disponen de las capacidades y

sensibilidades vinculadas con las verdaderas necesidades de las comunidades. También es un riesgo que los gobiernos, en lugar de prioridades y de proyectos sociales, perfilen acciones con intereses de naturaleza política, ideológica o clientelar, con lo cual pueden salpicar y comprometen las acciones de responsabilidad social de las empresas.

- 2) La falta de confianza y de credibilidad entre los grupos de interés puede disminuir los esfuerzos y producir simulaciones que afectan la transparencia de las acciones.
- 3) La inseguridad jurídica y la ausencia de políticas económicas estables pueden igualmente afectar la acción social de las empresas.
- 4) La visión rentista, cortoplacista o populista de las empresas o de los gobiernos puede desenfocar y mermar los esfuerzos y los impactos de las iniciativas sociales.
- 5) Asimismo, las responsabilidades de la empresa se ven afectadas cuando se descuidan las fuerzas competitivas que ahora afloran en el territorio de lo social. Con base en el último riesgo reseñado, nos viene a la memoria la tesis de M. Porter sobre las fuerzas competitivas. Inspirados en este planteamiento se nos ocurre precisar las posibles fuerzas que influyen a la responsabilidad social empresarial.

FUERZAS COMPETITIVAS QUE INFLUYEN A LA RSE



Como se observa, de cada una de esas cinco fuerzas se desprenden pasiones que comportan riesgos y que afectan las iniciativas de las empresas en esta materia.

También podemos añadir otros riesgos más circunstanciales, pero igualmente peligrosos, como son:

- 1) El esnobismo. Ciertamente es un mito pensar que se puede tener éxito al asumir la RSE por la exclusiva razón de hacer algo que parece estar de moda. Este sentido oportunista y acomodaticio generalmente está acompañado de adhesiones sin convicciones y de aplicaciones mecánicas no enraizadas en el espíritu mismo del tema.
- 2) La dogmatización. La adopción de la RSE como una alternativa salvadora del negocio, representa también un alto riesgo. Copiar sin calcular exigencias, tragar sin masticar o cualquier otra decisión ciega e irracional conlleva a desajustes severos.

- 3) La poca capacitación. Ocurre a menudo que se ponen en práctica programas pero sin las necesarias acciones de capacitación. La RSE debe convertirse en una competencia a ser desarrollada por las empresas en todos los niveles de la organización. En consecuencia el esfuerzo de educación debe ser antes y durante todas las etapas de su implantación y, sobre todo, en la evaluación y reorientación de las estrategias.
- 4) La compulsividad. Realmente la operacionalización ansiosa es siempre arriesgada. Las presiones y prepotencias, así como las aceleraciones y compulsiones terminan por atropellar la iniciativa y por caricaturizar sus logros. Aquí, como en el resto de los desafíos gerenciales, se impone la conjugación del “justo a tiempo” con el “tiempo justo”.
- 5) La disonancia cognitiva. Esta expresión sugiere el desdoblamiento entre lo que se es y lo que se cree que se es, entre lo que se hace y lo que se cree que se hace, o entre lo que se dice y lo que se demuestra con los resultados. Ante estas incoherencias es seguro que se producirá una repentina pérdida de representación que terminará afectando la eficacia y eficiencia de los programas sociales.
- 6) La rigidez. La adopción de la RSE como si fuese una receta ortodoxa es una causa segura de fracaso. Las acciones de responsabilidad social deberán atender un entorno cambiante que reclamará revisiones y análisis constantes.
- 7) El pragmatismo. Sucede algunas veces que se asume la RSE como una práctica exclusivamente ajustada a resultados útiles e inmediatos. Ella debe conservar sus fundamentos estratégicos como su esencia humana.
- 8) La ausencia de ética. Muy en correspondencia con lo anterior encontramos lo concerniente a la ética. Todo lo que se haga al

margen de los principios éticos resulta efímero y superficial. Lo ético no sólo es un asunto de principios, sino también es una cuestión de inteligencia, pues su desconocimiento, tarde o temprano, conduce al rechazo de la sociedad. No hay que olvidar que cualquier triunfo sin dignidad es un estruendoso fracaso.

Con la advertencia establecida por esa amplia relación de riesgos, debemos ahora finalizar este acápite, enumerando algunas de las falacias más corrientes que acompañan al tema de la responsabilidad social. Veamos una muestra de ellas:

- 1) Sólo el conocimiento y dominio en el nivel gerencial es suficiente para asegurar los buenos resultados de la RSE.

Puede ser cierto que el proceso de formación y sensibilización en esta materia deba realizarse en cascada, pero esto es diferente a pensar en una determinada instancia para el represamiento de tal esfuerzo. La cobertura de la formación y sensibilización tiene que abarcar todos los niveles de la organización. La RSE debe ser vista como una competencia que, con grados y énfasis distintos, alcance a toda la población de la empresa. Aquí entendemos por competencia al conjunto de informaciones, conocimientos, destrezas, actitudes y valores asociados a la acción social.

- 2) La implantación de la RSE es sencilla y no requiere mayores esfuerzos.

Aquí se imponen algunas diferenciaciones importantes. La verdad es que los contenidos de la RSE son sencillos intelectualmente y son cercanos afectivamente, pero requieren de compromisos sistematizados y de iniciativas orgánicas para ser sustentables. No es cuestión de proclamas o de acciones esporádicas. Es indispensable un esfuerzo continuo y una dedicación enfocada.

- 3) Algunos fracasos específicos demuestran que la RSE no se ajusta a nuestra idiosincrasia.

Desde ningún punto de vista resulta justo establecer que las fallas de algunas experiencias en particular atenten contra la legitimidad y pongan en duda la factibilidad de la idea. Debería quizás pensarse en la otra cara de la moneda que, dicho sea de paso, es más relevante en sus significados y más evidente en sus manifestaciones. Nos referimos a que la mayoría de las experiencias han sido exitosas y han, incluso, superado las expectativas respecto a sus bondades.

- 4) La RSE es una fórmula que se aplica sin comprometer nuestras posiciones y apreciaciones personales.

Adoptar el compromiso de la RSE exige la identificación de la persona como un todo, pues de lo contrario, la intensidad del esfuerzo será parcial, superficial y temporal. Estamos prácticamente ante una forma de vida, en donde los valores personales determinan el enraizamiento de la propia estrategia. La RSE es, al mismo tiempo, una creencia, un concepto, un sentimiento y una forma de actuar.

- 5) La RSE es el fin de la empresa.

Esta es una expresión exagerada, además de demagógica y publicitaria. La RSE sólo es un fin estratégico y jamás un fin teleológico. Con esto deseamos subrayar que ella es un medio que no se agota en sí mismo ni agota los esfuerzos integrales de una organización. Ella persigue añadir valor a favor de los derechos humanos, del capital social y de la sustentabilidad.

- 6) La RSE es la manera de alcanzar la competitividad.

Esta afirmación es otra distorsión que sólo reclama aplausos emocionales. Por sí sola la RSE no puede asegurar la competitividad. Se requiere, conjuntamente, un adecuado liderazgo, una capacidad productiva, un olfato emprendedor y un estilo de gestión. Desde una

perspectiva integradora, pensamos que, si bien es cierto que la responsabilidad social empresarial por sí sola no asegura la competitividad, es igualmente cierto que no puede haber una auténtica competitividad sin la responsabilidad social empresarial.