Cuando el Consejo de Administración de una empresa examine sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), no puede dejar de pensar que éstas no son una pieza suelta en la organización. No es hacer "caridad" con el dinero que sobra. Se trata de incluir en la operativa de la organización un criterio más: la responsabilidad que la compañía tiene con los diferentes *stakeholders* o participes (desde los accionistas hasta la comunidad social en que ejerce sus actividades, pasando por los directivos, los empleados, los clientes, los proveedores, los financiadores, etc., e, incluso, la competencia).

RSC: CONSISTENCIA ES CREDIBILIDAD

J. R. PIN ARBOLEDAS
Profesor del IESE

La RSC, o es parte de la estrategia de la compañía o no será. Y la estrategia no puede ser inconsistente. El mapa de la consistencia de una empresa se expone a continuación.

La compañía funciona bajo un determinado ADN, que se ha forjado a lo largo de años, con unos sistemas de dirección de personas (retribución, carreras, diseño del puesto de trabajo y comunicación), una determinada estrategia en un entorno económico, cultural, social, político y laboral dado. Todo ello debe operar armónicamente siendo consistente. Así, cada una de las piezas de este esquema, siendo compatible con las demás, actúa de manera sinérgica, potenciándose las unas a las otras.

En ese sentido, la RSC no puede dejar de estar engranada en el conjunto de la empresa. No sólo debe ser compatible con el resto del esquema, también debe ayudar a que las demás piezas del puzle encajen y se potencien.

Podemos indicar algunos casos de inconsistencia. El ejemplo más evidente -el que aumenta el nivel de cinismo de los componentes de la empresa- es el de mantener salarios muy bajos y luego querer presumir de una RSC de ayuda a colectivos necesitados. Como dice el refrán: *"La caridad bien entendida empieza por uno mismo"*. Antes de iniciar un plan de RSC, el Consejo de Administración debería preguntarse por dos cuestiones: a) ¿los salarios inferiores de la compañía son adecuados a la vista de las necesidades de las personas?; b) ¿el abanico salarial (la diferencia entre los que más cobran y los que menos) es razonable? La respuesta no es fácil, ni siquiera universal, pero no hacerse esta pregunta es no querer entrar en al análisis profundo de la RSC.

Por el contrario, hay políticas de RSC que pueden potenciar la consistencia de la organización. Un ejemplo es el llamado "voluntariado empresarial". El dedicar tiempo laboral y medios a facilitar acciones sociales a los miembros de la empresa puede mejorar el clima laboral, reforzar las relaciones interpersonales en la compañía, ayudar a la estrategia de la

Cuando la RSC es consistente con toda la organización adquiere credibilidad. Y la credibilidad da reputación; reputación que es una ventaja competitiva

empresa por la adquisición de competencias necesarias para ella y crear virtudes, como la generosidad, entre los componentes de la empresa.

Tener en cuenta las labores de voluntariado empresarial a la hora de diseñar la carrera de los directivos tiene sus pros y sus contras. A favor está el que demuestra una serie de virtudes que se necesitan para el liderazgo. Sin embargo, en el mismo momento que tiene recompensas extrínsecas, la naturaleza del voluntariado se deforma. Por tanto, es la prudencia de la decisión la que debe aconsejar si se debe hacer público o no que en las promociones contarán estas labores.

El diseño de puestos de trabajo, además de contar con las normas de seguridad e higiene, debe tener en cuenta si favorece o no virtudes como el compañerismo. Hablar de fraternidad con otros cuando se fomenta el individualismo en el trabajo no es consistente. La RSC no puede ser un "pegote" que se le ha ocurrido a un dirigente de la compañía. Es un tema sopesado por los órganos de gobierno de la misma para que responda a la consistencia del funcionamiento. No obstante, no hay que ser ingenuos.

Los cambios en cualquiera de los elementos de la empresa desestabilizan su consistencia. Por ello, la gobernanza de la compañía consiste en ir corrigiendo cada uno de los componentes del esquema para recuperar la consistencia que se desestabiliza de vez en cuando. Con la RSC pasa lo mismo. El Consejo de Administración debe repasarla de tiempo en tiempo para mantenerla o cambiarla.

Hacer el bien y ganar dinero no es incompatible. La RSC debe ser un potenciador de la estrategia de la compañía. Sus acciones pueden ir a reforzar los lazos que la empresa tiene con sus clientes. A veces es un mecanismo de defensa frente a determinadas reacciones de los poderes públicos. Una buena reputación social es un parapeto contra las decisiones arbitrarias de determinados gobiernos.

Es parte de la estrategia de *Public Affairs*. Al fin y al cabo, los recursos empleados en la RSC son de los distintos *stakeholders* de la compañía y sólo se justifica que responden a lo que éstos necesitan. Cuando la RSC es consistente con toda la organización adquiere credibilidad. Y la credibilidad da reputación. Reputación que es una ventaja competitiva. Para eso debe ser consistente con las políticas, la estrategia, el entorno y el ADN de la compañía.]

Antes de iniciar un plan de RSC, el Consejo de Administración debería preguntarse: a) ¿los salarios inferiores de la compañía son adecuados a las necesidades de las personas?; b) ¿el abanico salarial (diferencia entre los que más y menos cobran) es razonable?