

Responsabilidad Social Corporativa: La imagen no es todo

Las empresas abrazan la Responsabilidad Social Corporativa a través de memorias y reportes ampliamente difundidos al medio externo. Pero de la responsabilidad social que implica la gestión interna se sabe poco y nada. *Por Eduardo Abarzúa**

**Director Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones y Director del Diplomado en Consultoría y Coaching, Universidad Alberto Hurtado. Ph.D. en Ciencias del Trabajo, Universidad Católica de Lovaina*

Crecientemente las empresas adhieren de manera voluntaria a los conceptos y medidas que propone la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La manifestación más típica es el reporte de sustentabilidad, documento que la empresa busca difundir lo más posible. Sin embargo, hay indicios que hacen pensar que existen dos realidades inconsistentes. Una es la que se reporta en estos informes que se elaboran para la calificación externa. Otra, más real, son los resultados obtenidos en los procesos de medición para la gestión interna.

Cuando se plantea la idea de medición, el resultado de dicho proceso debe entregar información verdadera acerca de las dimensiones de la RSC, pero también permitir una clasificación justa y válida de las empresas para orientar las inversiones de aquellos que poseen recursos y de los ciudadanos que consumen los bienes y servicios que ellas entregan.

En general no existen sistemas o articuladores entre la gestión interna y los indicadores de RSC que son reportados. Más aún: los indicadores y procesos para la gestión interna caen bajo la responsabilidad de las áreas operativas o de control de gestión, mientras que los reportes de RSC suelen descansar en las áreas de marketing o de reputación de las empresas.

Es un problema para unir ambas partes, porque cada área de una compañía tiene dueños y prioridades distintas: las áreas operacionales, por ejemplo, cuentan con muchos indicadores locales y diarios de productividad, y escasos de largo plazo que incorporen dimensiones tangibles y pertinentes en materia de RSC. De hecho, cuando los cables se cruzan y hay un problema de RSC protagonizado por un área operacional, el sistema de respuesta es binario y algo brutal: "Si el problema es muy grave, se despide al ejecutivo".

Lo anterior ocurre con los empleados como testigos, quienes observan la inconsistencia o derechamente el ocultamiento de diferentes eventos que podrían afectar la reputación corporativa. De más está decir que los reportes de RSC, en cuanto voluntarios, no son objeto de escrutinio alguno.

Es cierto: nadie que reporte lo hará para quedar mal parado. Las mediciones en RSC suelen estar afectadas por los efectos perversos de la búsqueda de legitimidad o de la

denominada –y necesaria– "patente social" para operar. Por otra parte, si examinamos las llamadas "agencias de calificación", ellas ofrecen un servicio en un mercado voluntario en el que compiten por captar clientes, no por empresas que auditar.

Tampoco existe una unidad metodológica en el mundo de los reportes: muchos trabajos académicos analizan los determinantes y/o sus interacciones con diferentes variables (análisis de contenido de informes anuales, índices de polución, cuestionarios, indicadores de reputación, uso de datos de organismos de medición, por ejemplo). Además se desechan indicadores disponibles como los de trabajo decente de la OIT, índices salariales, estándares ambientales y salud ocupacional.

Las debilidades de la RSC pueden asociarse al contexto en que estas iniciativas se generan. La RSC puede ser empujada por valores, desempeño o relaciones de fuerza entre actores, cuestiones que son definidas por el contexto nacional. Investigaciones sobre el tema demuestran que en el origen de la RSC en Francia está el tema de las relaciones de poder entre diferentes grupos sociales que tienen capacidad de influir en el devenir de las empresas.

Diferente es el caso del Reino Unido, donde la utilización de la RSC está asociada al desempeño de las empresas, la obtención de ventajas subjetivas e instalar barreras de entrada. Por otra parte, en Estados Unidos la RSC se relaciona con los valores: de allí la proliferación de códigos de ética.

¿Y Chile? Mi hipótesis es que el crecimiento de la RSC es fruto de un empuje más bien valórico (y de imitación) de grupos sociales ligados a la propiedad y la gestión de las empresas. De allí la forma más bien ideológica que adoptó en un comienzo, lo que hizo que adquirieran relevancia los aspectos filantrópicos. La preocupación por las comunidades en aspectos de calidad de vida y educación es más reciente.

Pero claro: queda pendiente el tema del diálogo y la articulación de intereses con los grupos internos.

Desde el punto de vista de la teoría de la gestión, el modelo de las partes involucradas (*stakeholders*) que permea la RSC, en oposición al modelo accionario (*shareholders*), aún no presenta evidencia empírica de que sea económicamente más eficaz para gestionar empresas. De hecho,

el modelo de *stakeholders* está mucho más focalizado en la repartición de los ingresos que en la creación de riqueza. En defensa del modelo de la RSC se puede afirmar que tiene una superioridad instrumental, pues contribuye sistemáticamente a la búsqueda de legitimidad. Sin embargo, este aspecto se diluye cuando se observa una propuesta de gestión genérica de *stakeholders* y de la cadena de valor independiente de la empresa y la rama de actividad económica.

Existe una propuesta de gestión interna asociada al modelo de RSC. Es la de Porter y Kramer¹, quienes sugieren identificar, en la cadena de valor, los puntos de impacto positivos y negativos desde la empresa a la sociedad (creación de empleos y contaminación, por ejemplo) y lo mismo en dirección contraria: desde la sociedad a la empresa (por ejemplo, infraestructura y nivel educacional). Con esto en consideración, los autores proponen que las empresas jerarquicen las iniciativas de RSC en función del impacto que la acción tiene en la creación de valor, y no actuar de manera genérica o global. Como se aprecia, se trata de una perspectiva instrumental y no valórica: las empresas no tienen el rol de solucionar los problemas de la sociedad, ni han sido diseñadas para ello. Sin embargo, deberían actuar conforme a normas justas.

Para que la RSC sea sustentable deberá ser veraz y articularse con la estrategia de la empresa, pero en serio: tiene que contar con indicadores robustos y comparables que permitan distinguir entre aquellas empresas que son socialmente responsables y las que no. Más aún cuando es evidente que la publicidad de las empresas en materia de RSC es, a lo menos, un factor de diferenciación subjetiva para inversionistas y ciudadanos y esto, como toda estrategia de imagen, tiene un ciclo de vida que, antes o después, se agotará. ■

¹PORTER, Michael E. y Mark R. Kramer. *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. En *Harvard Business Review*, diciembre 2006. <<http://www.scribd.com/doc/19538319/CSR-Strategy-Society-Porter-Kramer-Competitive>>