



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: QUE QUIERE DECIR Y PARA QUE SIRVE

Prof. José A. Garmendia

Me referiré a un fenómeno actual muy concreto que parece causar furor en el campo de las organizaciones. Se trata del concepto de *responsabilidad social corporativa (RSC)*, elaborado más bien al margen de las universidades. Por esto último se echa en falta un basamento teórico que legitime y perfeccione el sentido del término. Quiero, al mismo tiempo, justificar la utilidad práctica del concepto y de su gestión para añadir valor en los resultados de la empresa.

1. Qué quiere decir RSC

Se ha pretendido definir el concepto a través de un amontonamiento de indicadores. Es curioso, en cada edición de los correspondientes Informes o Guías aquéllos son más numerosos (siempre se había dejado y, al parecer, se dejarán permanentemente en el tintero indicadores relevantes). Pero añadir no es modificar y el concepto sigue siendo deficitario de contenido *por falta de una teoría previa*.

Hace poco empezó a utilizarse el término RSC. Se ha hecho moda en el lenguaje de los expertos y de las empresas, pero tan de repente que no ha habido tiempo para su digestión. Prueba de ello es que los correspondientes Informes se denominan caprichosamente 'de responsabilidad', 'de sostenibilidad' o simplemente 'memoria social'. Algunos lo equiparan a información sobre acción social, pensando seguramente en algo parecido a las funciones del monte de piedad de las viejas cajas de ahorro o rúbricas del presupuesto asignadas a donaciones, apoyo de fundaciones e incluso atención al medio ambiente. Se impone, pues, aclarar urgentemente el concepto. Y para ello es preciso cierta *contextualización teórico-metodológica*, la que hace referencia a conceptos tan fundamentales como los de institución social y organización. A este propósito obedecen las siguientes consideraciones.

Las empresas cristalizan en unos objetivos y una estructura de departamentos y niveles: es decir, en una ORGANIZACIÓN, algo bien concreto. Como tal, la empresa encarna (es una encarnación del espíritu institucional) o recoge *más o menos* fielmente el MANDATO INSTITUCIONAL o MISION: por ejemplo, la misión de contribuir a la salud pública puede encarnarse en una estructura llamada fábrica de jabones.

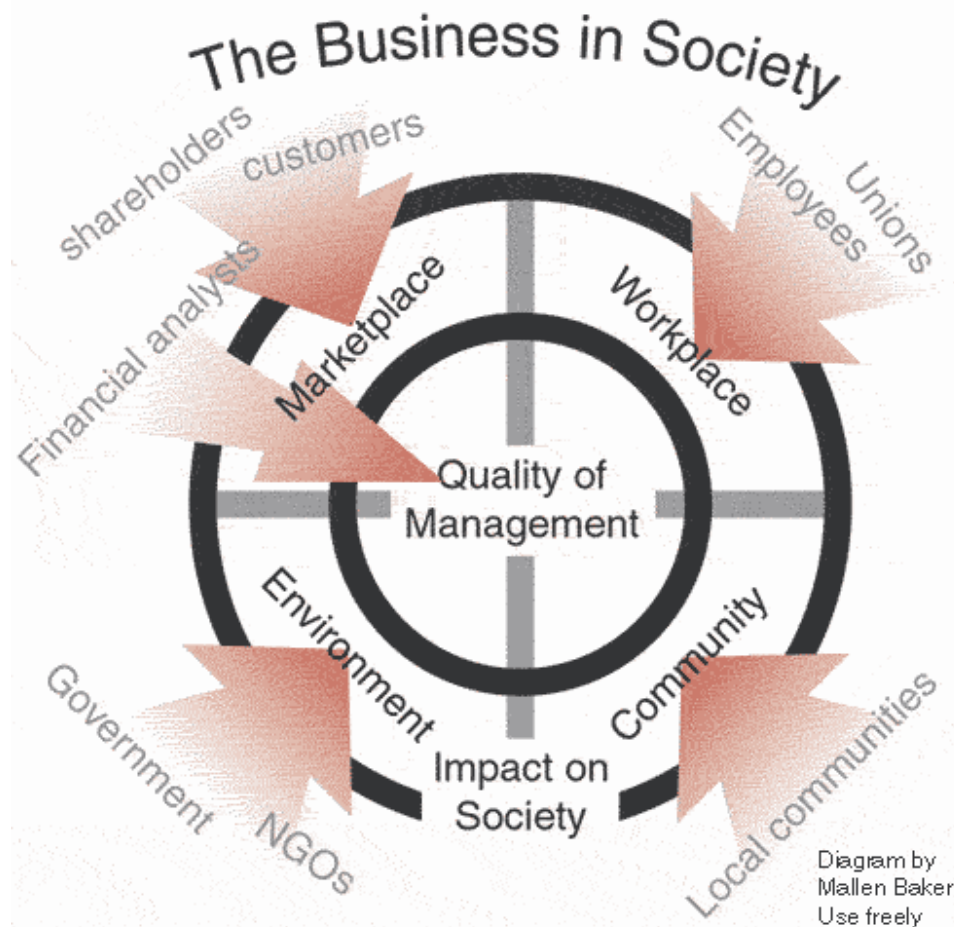
Sin embargo, en su comportamiento cotidiano aquella fábrica-organización traicionará el mandato o misión si, por ejemplo, contamina simultáneamente el río que pasa al lado - lo cual niega la salud - o, en general, si los objetivos perseguidos no se adecuan a la misión. Existiría, pues, una disonancia entre lo primero - lo institucional, que tiene que ver con el concepto de Mandato o Responsabilidad SOCIAL - y lo segundo, lo meramente organizativo, el comportamiento práctico: en el caso de la fábrica de jabones mencionada, una conducta contaminadora, insalubre y, por ello, irresponsable frente a la sociedad.

Del mismo modo, social/institucionalmente irresponsable es la empresa que maltrata al personal - no atendiendo a su salud física y mental, privándole de formación, remunerándole mal, aplicando un abanico salarial injusto por categorías, edades y género, etc. -, que adultera productos y comete fraude con los consumidores y clientes, defrauda fiscalmente, abusa de los accionistas (por ejemplo, recurriendo a escandalosos blindajes de los directivos), etcétera.

Así, pues, la institución apela a una integración estratégica de partes (niveles, departamentos, accionistas, directivos, personal, clientes, sociedad, etcétera) que dé *sentido social* a la organización. Cuanto más fuerte sea aquel proceso integrador más apropiado será hablar de la empresa-organización como empresa-institución. Para la ilustración de diferencias entre los conceptos de institución y organización cabe remitirse a un trabajo anterior del autor (Garmendia 1993, 96). En consecuencia, RSC equivale a *compromiso institucional de buen gobierno de la organización- empresa respecto de sus grupos de interés o "stakeholders"* porque la empresa es una *institución* que cristaliza en una organización presumiblemente comprometida con la realización de un mandato institucional. La RSC, *precisamente por ser social*, se entiende responsabilidad frente a *todos*: personal, proveedores, clientes/consumidores, comunidad local, sociedad, medioambiente, accionistas, gobierno corporativo, poderes públicos y, en general, los grupos de interés o 'stakeholders'. Se trata de una obligación que la empresa-organización deberá asumir si es consecuente con su condición envolvente de empresa-institución. Responsabilidad social corporativa sólo existe *stricto sensu* si se tiene en cuenta los intereses de *todos* los grupos de interés: por supuesto, dividendos y ganancias de los accionistas, pero también satisfacción no fraudulenta de los consumidores, respeto al medio ambiente, transparencia fiscal frente a los poderes públicos y la sociedad, remuneración del personal y desarrollo de los recursos humanos. Abundando en esto último, sería *socialmente irresponsable* dañar la salud del personal, tratarlo con injusticia, convertirlo en apéndice de la máquina y alejarle del conocimiento, la participación y la iniciativa, etcétera. Se trata, pues, de algo relevante para la empresa y la sociedad misma, tan relevante como útil y estratégico, más allá de su abusada función de gestión de imagen y publicidad.

Una gestión por RSC respeta, por supuesto, el cumplimiento de las obligaciones legales pero apunta más allá. Y en esa apuesta por el más allá son importantes las diferencias entre empresas : por ejemplo, respecto de la aplicación de la Ley de Igualdad en España, que, sin obligar a llegar a acuerdos en entidades de más de 250 empleados, encarece a aproximarse a la paridad de sexos en los consejos de administración durante los próximos ocho años. Esa mayor feminización del gobierno corporativo sería una exigencia de lo que está ocurriendo en la composición de graduados y postgraduados en la sociedad, y no obrar en consecuencia implicaría despilfarro de recursos humanos. Este ha sido el argumento utilizado profusamente por los movimientos feministas, concretamente en Noruega, cuyas empresas deben constar por ley en sus consejos de administración de al menos un 40 % de mujeres. En todo caso, resulta un absurdo social la total o casi total ausencia de mujeres en los consejos de administración, como ocurre en muchos casos.

He aquí una ilustración gráfica del compromiso total o responsabilidad social corporativa:



La condición institucional de la organización-empresa implica que responsabilidad social incluya, por supuesto, responsabilidad económica: por ejemplo, la maximización del beneficio para el accionista. Pero también la obligación institucional - más o menos plasmada legalmente en responsabilidad jurídica - de cumplir mandatos sociales, tales como los relacionados con la contaminación (aunque ello suponga recorte en la cuenta económica de resultados), transparencia fiscal, etc. Las críticas de corte friedmaniano ("the social responsibility of business is to increase its profits") no tienen en cuenta la obviedad de que lo económico es un subsistema de lo social, que la empresa es un sistema social siendo lo económico un subsistema.

El concepto de RSC va, pues, más allá de la miopía *economicista*, y su aplicación en la gestión favorece los resultados (Garmendia 2004). Reclama, pues, abrir los ojos más allá de la rentabilidad económica inmediata precisamente en beneficio de esa misma rentabilidad, como así parece haberlo comprendido y aplicado las llamadas empresas excelentes. Digamos que la empresa es un piano y la buena ejecución de una pieza exige que respondan todas las teclas, sean negras o blancas. Cegarse por el beneficio tangible -atender sólo a un tipo de teclas, descuidando la formación y la innovación, la participación, la justicia distributiva, el clima laboral, la transparencia en las remuneraciones, etc.- es a la larga suicidio o causa de graves quebrantos.

Se ha calculado que el mal gobierno de World Com y Enron en USA supuso una merma del PIB estadounidense próximo a los 42 billones de dólares. Otro ejemplo, la irresponsabilidad de Nike en su política de proveedores y la explotación de trabajo infantil puso a la empresa al borde del precipicio. Es difícil calcular el lucro cesante por el mal gobierno y, en general, la deficiente responsabilidad social de la empresa. En todo caso, esa situación siempre se da en algún grado: por ejemplo, si la gestión descuida la devoción al cliente y a los proveedores, la innovación de productos y procesos, la disminución del absentismo y del mal clima laboral, la política ambiental, la necesaria transparencia, etcétera.

2. Sobre la medida de la RSC

Responsabilidad ante los *stakeholders* se traduce, pues, en compromisos o cumplimiento de objetivos/valores, que determinadas culturas persiguen con especial empeño. De acuerdo con enfoques ya clásicos de la cultura y, más concretamente, de la cultura corporativa (A. Maslow, F. Herzberg, R. Likert, Ch. O' Reilly, A. Cameron, F. Parra Luna, José A. Garmendía) , tales valores equivalen fundamentalmente a los 6 siguientes, susceptibles de desagregaciones sucesivas en dimensiones e indicadores:

RENTA : beneficios, productividad, rentabilidad, (por supuesto, también es responsabilidad social corporativa el conjunto de objetivos económicos, incluidos los de los accionistas), remuneración del personal, etc

SEGURIDAD: de empleo, de salud, flexibilidad (ej. de horarios, trabajo a tiempo parcial, de organización del trabajo y del organigrama mismo), otras condiciones de trabajo, "mobbing", etc

PARTICIPACION; participación en procesos (acciones, decisiones) y resultados, beneficios sociales, distribución de cargos, abanico salarial y justicia distributiva (discriminación positiva: por ejemplo, respecto del género) , participación de consejeros independientes, comunicación-información, transparencia y buen gobierno, participación sindical, etc.

AUTORREALIZACION: asunción de responsabilidades por parte del personal, promoción, reconocimiento, conciliación vidas personal/familiar y laboral, satisfacción y clima laboral, acoso laboral y sexual, libertad de expresión y asociación, etc.

CONOCIMIENTO: aprendizaje de personas y de organización, formación, formación continua, innovación-desarrollo-información (I+D+i), etc.

PRESTIGIO Y ENTORNO: política de marca, calidad de los productos (productos no basura, etc), calidad/precio, medioambiente, atención al cliente, buen gobierno exterior e imagen (ética en los negocios), etc.

Esta TABLA DE VALORES se inspira en la literatura clásica de los valores y, consiguientemente, de la cultura. En su campo supone una analogía con la tabla periódica de elementos en química y, por lo mismo, persigue ser completa: es decir, que estén todos los que son. En efecto, cualquier otro indicador que se nos pudiera ocurrir como importante tendría cabida en esa tabla: es decir, se garantiza la totalidad. Precisamente, esto es lo que no viene ocurriendo en los Informes de RSC, incompletos y además dispares en la relación de indicadores/valores. Ello delata cierta arbitrariedad en la confección del listado, posiblemente atribuible al estilo de las consultoras y deficiente referencia académica: en nuestro caso, a la literatura de los valores.

En la actualidad se viene intentando aquella totalidad, siendo cada vez mayor el número de empresas que se atienen a la norma o listado/guía de la institución holandesa Global Reporting Initiative, la cual va añadiendo periódicamente indicadores: así, la última versión, la G3, ha introducido algunos valores referidos al género, pero siguen faltando otros muchos: por ejemplo, los relativos a la participación en las decisiones y en los resultados, transparencia contable, etcétera. Sin embargo, sigue en pie, la impresión de que el listado no parte de un sistema previo - atento a todos los indicadores y cruces relevantes - sino que es más bien yuxtaposición o producto de amontonamientos sucesivos.

Otra importante deficiencia de los Informes RSC es la falta de integración o cruce de los datos. Así, se echa de menos la necesaria integración de indicadores con *todas* las instancias imputadas: es decir, con *todos* los "stakeholders". A título de ejemplo, el importante indicador *información* debería CRUZARSE con personal-consumidores-proveedores-accionistas-sociedad-gobierno corporativo: es decir, dar cuenta de la RSC en cuanto a la *transparencia* debida, *operando consecuentemente sobre una matriz*. En los informes conocidos suelen ser, en efecto, deficientes e incompletos los datos acerca de diversas conductas ocultas y ocultadas :

- remuneración del personal cruzada con directivos, miembros del consejo de administración, empleados de distintas categorías, etc. Muchos de estos datos figuran de manera muy poco desagregada y frecuentemente están ausentes: ejemplo, blindaje o no de los ejecutivos.
- procedencia de los materiales y mercancías sin su cruzamiento con los agentes: en estos últimos casos citados, los proveedores (posible tala escandalosa del patrimonio forestal en un negocio de muebles, trabajo infantil explotado en la fabricación del calzado, etc.) .
- distribución de tareas y cargos por género, cruce ciertamente bastante ignorado en los Informes de RSC
- conciliación de la vida familiar/personal con la laboral por género, categoría, etc.
- etc

Igualmente, tiene mayor sentido el Informe con la utilización de tasas y porcentajes: ejemplo, tasa de I+D respecto de la facturación total, horas de trabajo a tiempo parcial sobre el total de horas laborales, etc..

Cabe suponer que dichos Informes prestigian a las empresas que lo realizan, aunque también abunda la opinión de que ello obedece también a la *insoslayable por rentable* moda - no hacerlo supondría perder puntos frente a la competencia - y a razones de publicidad e imagen: subrayando lo bueno y edulcorando u ocultando lo malo. Más de una vez se reducen a meros instrumentos publicitarios o de marketing y, en ningún caso, merecen ser tenidos como instrumentos standadizados universales, aunque ésta haya sido la intención de trabajos, tales como *Comparison of Selected Corporate Social Responsibility Standards* (2000), elaborado por Business for Social Responsibility, o el *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001), de la Comisión de la UE.

Otros esquemas se centran en algún aspecto, como la ecoeficiencia y la responsabilidad frente al medio ambiente: tal es el caso del reciente *Standard de medición SA8000*, muy sesgado al capítulo de la protección de los derechos laborales del personal, la Fundación Entorno, preocupada por el medio ambiente, que, sin embargo, incorpora una visión más general en su funcionamiento, no sólo por la traducción al español de la Guía para la implantación de memorias de sostenibilidad de *Global Reporting Initiative*. Se ha criticado también estos esquemas - así, en el informe de *Sustainability*, de Global Reporters (2002) del Reino Unido. Para una visión panorámica de la situación cfr. *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*, de la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES).

Problema de entrada en la elaboración y medida de la RSC es la normalización: es decir, la selección de indicadores y su operacionalización. Por supuesto, ello comporta sesgos: fundamentalmente hacia los intereses de la cúpula directiva en perjuicio de los otros agentes. Sin embargo, ello no echa por tierra las bondades y utilidades de tales Informes para la gestión general. Los mismos sindicatos no rechazan este instrumento, aunque lógicamente critican aquellos sesgos. Es interesante al respecto la publicación, dirigida por Ramón Jáuregui, *Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la izquierda* (Fundación Jaime Vera, Madrid 2007).

En todo caso, se impone llegar a algún grado de acuerdo sobre aquella normalización o standardización y/o sobre grado de aproximación a las exigencias de algunos códigos de buen gobierno, como el Código Conthe. Sólo así podrá establecerse un *ranking* entre empresas, que legitimarían en mayor medida trabajos como el de Sustentia (*Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2004*) o, más recientemente, el de UGT (*Cultura, políticas y pprácticas de responsabilidad de las empresas del IBEX 35*).

3. Para qué sirve la RSC

En un reciente estudio un equipo de investigadores hemos comprobado, en el sector de los seguros de vida y salud, que los mejores resultados económicos suelen acompañar precisamente a las empresas que, por su cultura, valoran de modo especial aquellos intangibles, que caben dentro del concepto de responsabilidad social corporativa. Consecuentemente, queda corta la defensa del buen gobierno corporativo si simplemente se le imputa una obligada mayor transparencia frente a los accionistas y el personal (V. Salas, 20). Una gestión guiada por el buen gobierno encierra la probabilidad de una mejora en la creación de valor para los accionistas y, por supuesto, en la cuenta de resultados, aunque también en la cuenta de resultados no estrictamente económicos... *pero que acaban repercutiendo positivamente en lo económico.*

Desde un punto de vista global la empresa es un sistema económico cuya gestión optimizadora requiere considerarlo con más modestia: es decir, lo económico como simple subsistema de un sistema social envolvente. Por lo mismo, los objetivos no son meramente económicos (rentabilidad, productividad, beneficios, etcétera) sino, al mismo tiempo, ...digamos "supraeconómicos" (clima laboral, formación, paz social, motivación, salud del personal, participación, etcétera). Tomados todos estos objetivos en su conjunto podemos hablar de un *sistema de valores*. Obedeciendo al propósito de abarcar *todos* los valores relevantes, en el estudio mencionado se ha tenido en cuenta el cuadro de valores antes detallado y que se corresponderían bastante con los siguientes 15 rasgos:

solvencia, devoción al cliente, calidad/precio, búsqueda del beneficio, productividad, búsqueda de la expansión, desarrollo de los recursos humanos, participación del personal, remuneración del personal, liderazgo eficaz, importancia de las normas, importancia de la jerarquía, ética empresarial, flexibilidad/adaptabilidad, voluntad de innovación/proactividad.

Uno de los propósitos de esta metodología era descubrir diferencias significativas en los *perfiles* culturales entre empresas de mayor y menor éxito respecto de la realización de aquellos 15 rasgos. En un análisis más agregado se perseguía detectar tales diferencias entre diversos *tipos*. Estos, en número de 8, fueron elaborados en función de tres variables básicas: fortaleza de la cultura, grado de éxito y grado de flexibilidad/proactividad (CUADRO 1).

NOTA: las letras de las distintas casillas corresponden a las empresas cuyo anonimato respetamos):

CUADRO 1

Tipología de empresas

CULTURA FUERTE CULTURA DEBIL

	+ FLEX/PROACT	- FLEX/PROACT	+ FLEX/PROACT	- FLEX/PROACT
+ ÉXITO	1 a,b,c,d,e,f,g	2 h,i,j	3 k,l,II	4 m,n,ñ
- EXITO	5 o,p	6 q	7 r,s,t,u	8 v,x,y,z,A,B,C

Así, pues, la eficacia y/o "performance" vendría reflejada en las realizaciones de los 15 rasgos antes mencionados en los 8 tipos de empresa a través de los *perfiles* respectivos.

Tales perfiles son considerados equivalentes a *resultados* o *eficacia global de la organización* ("organizational performance"), incluyendo el grado de éxito. Por lo mismo, se trasciende otros enfoques basados fundamentalmente en los resultados económicos y se tiene en cuenta enfoques del estilo más global : por ejemplo, el cuadro de características de la empresa "excelente" (Peters Th., Waterman, R.H. 1984): orientación a la acción, cierta desburocratización, devoción al cliente, obsesión por la cultura, ética, sistema orgánico de gestión, especialización en lo propio, etcétera. Las mismas hipótesis se plantearon sobre la base de dicho enfoque:

1. *Las organizaciones de éxito registran un perfil de resultados - eficacia de la organización - más próximos a la "excelencia" que el resto.*
- 2 *Los tipos extremos - definidos respectivamente por la máxima y la mínima presencia de una cultura fuerte, éxito y flexibilidad - registran perfiles de resultados que contrastan significativamente en análogo sentido a la hipótesis anterior*

Con el fin de afinar la relación cultura/éxito se ubicaron las distintas empresas en los 8 tipos (CUADRO 1) antes mencionados, dicotomizándolas en torno a las sucesivas medias de las variables grado de éxito y, a continuación, de fortaleza de la cultura y flexibilidad/proactividad. Las letras de las distintas casillas designan otras tantas empresas.

RESULTADOS

1. Las organizaciones de mayor éxito (las ubicadas en la fila superior del cuadro) arrojaron *un perfil medio de resultados* - es decir, de puntuación en los 15 rasgos considerados - diferente a las de menor éxito (CUADRO 2). En efecto, en aquéllas se registró una mayor *orientación al entorno* (adaptabilidad/flexibilidad, innovación/proactividad, solvencia, ética empresarial), mayor *orientación al desarrollo de los recursos humanos* (formación, autorrealización, participación y remuneración del personal, liderazgo eficaz), mayor *orientación al cliente* (calidad/precio, devoción al cliente). Es decir, rasgos que tienen que ver con el concepto de RSC.

2. Como cabía esperar el contraste entre los dos tipos extremos - tipo 1, tipo es mayor puesto que se han elaborado *situaciones extremas*: por una parte, la propia del Tipo 1, caracterizado por un mayor éxito, acompañado *además* de cultura fuerte y flexibilidad y, por otra, la situación opuesta o Tipo 8 (CUADRO 1). Así, las organizaciones Tipo 1, cabe destacar, aventajan a las de Tipo 8 - en cierto sentido, su opuesto - en *orientación al cliente* (solvencia, devoción al cliente, calidad/precio), *orientación a los recursos humanos* (desarrollo de los recursos humanos, liderazgo), *orientación/ajuste al entorno* (flexibilidad, adaptabilidad, proactividad, voluntad de innovación, ética empresarial), y *orientación a la productividad*. Sin embargo, están en desventaja respecto de la *orientación a la organización* (importancia de normas, jerarquía) y *orientación al beneficio*. Se ha incluido el rasgo "liderazgo eficaz" en la rúbrica orientación al desarrollo de los recursos humanos por varias razones obvias, una de las cuales es la correlación registrada entre ambos aspectos (r de Pearson: 353).

Que las organizaciones de menor éxito coincidan con las del Tipo 8 en su mayor énfasis en la búsqueda del beneficio es digno de tenerse en cuenta. Dado, al mismo tiempo, su menor énfasis en el desarrollo de los recursos humanos es razonable relacionar este hecho con aquella coincidencia. Es una reflexión razonable desde la teoría del capital humano.

En consecuencia, *el contraste de resultados entre las empresas de mayor y las de menor éxito es semejante al registrado entre los tipos extremos - 1 y 8 - de las mismas. Tales resultados están situados en un "continuum", que va de las empresas de éxito, flexibles y de cultura fuerte, a las otras de menor éxito, poco flexibles y de cultura débil. En dicho contraste salen favorecidas las empresas guiadas por una cultura de mayor RSC o más próximas a lo que se viene entendiendo por "empresa excelente".*

NOTA METODOLOGICA: Nos aseguramos de la consistencia interna de las respuestas en los distintos "items" obteniéndose un coeficiente de fiabilidad aceptable: Alpha de Cronbach de 0,78 a 0,85. Por otra parte, las diferencias entre perfiles logrados por las empresas de éxito económico respecto de las menos exitosas fueron estadísticamente significativas en todos los rasgos :pruebas de significación T < .001. Igual significación estadística se obtuvo en la *diferencia de perfiles* de los dos tipos extremos 1 y (8) .

BIBLIOGRAFIA

- GARMENDIA, J.A., F. Parra Luna (1993, 96): *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Taurus, Madrid
- GARMENDIA, J,A. (2004): "The impact of corporate culture on company performance", *Current Sociology*, vol. 52, n.6, pp. 1020-1039
- PETERS, Th, WATERMAN, R. H. (1984): *In search of excellence*. Nueva York, Harper and Row
- SALAS, Vicente (2007): "El valor del buen gobierno", Fundación Alternativas: *Los nuevos desafíos de la RSC*, Madrid 2007