

NO EMPEÑEZCAMOS LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Antonio Argandoña

*Profesor Emérito, Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa
IESE Business School, Universidad de Navarra*

***Curso de Verano sobre Responsabilidad Social Corporativa
y Creación de Valor***

Salamanca, 22 de junio de 2017

La Responsabilidad Social Corporativa

Es la **responsabilidad** de las empresas
por sus **impactos** en la **sociedad**
[y la gestión de esos impactos]

European Commission
*A Renewed Strategy 2011-2014
for Corporate Social Responsibility*
25 de octubre de 2011

¿De qué es responsable la empresa?

De los **impactos** en la sociedad

Responsabilidad negativa

Por los daños que puede causar a sus *stakeholders* o a la sociedad

Pasada: compensar daños producidos

Futura: evitar daños previsibles

Responsabilidad positiva

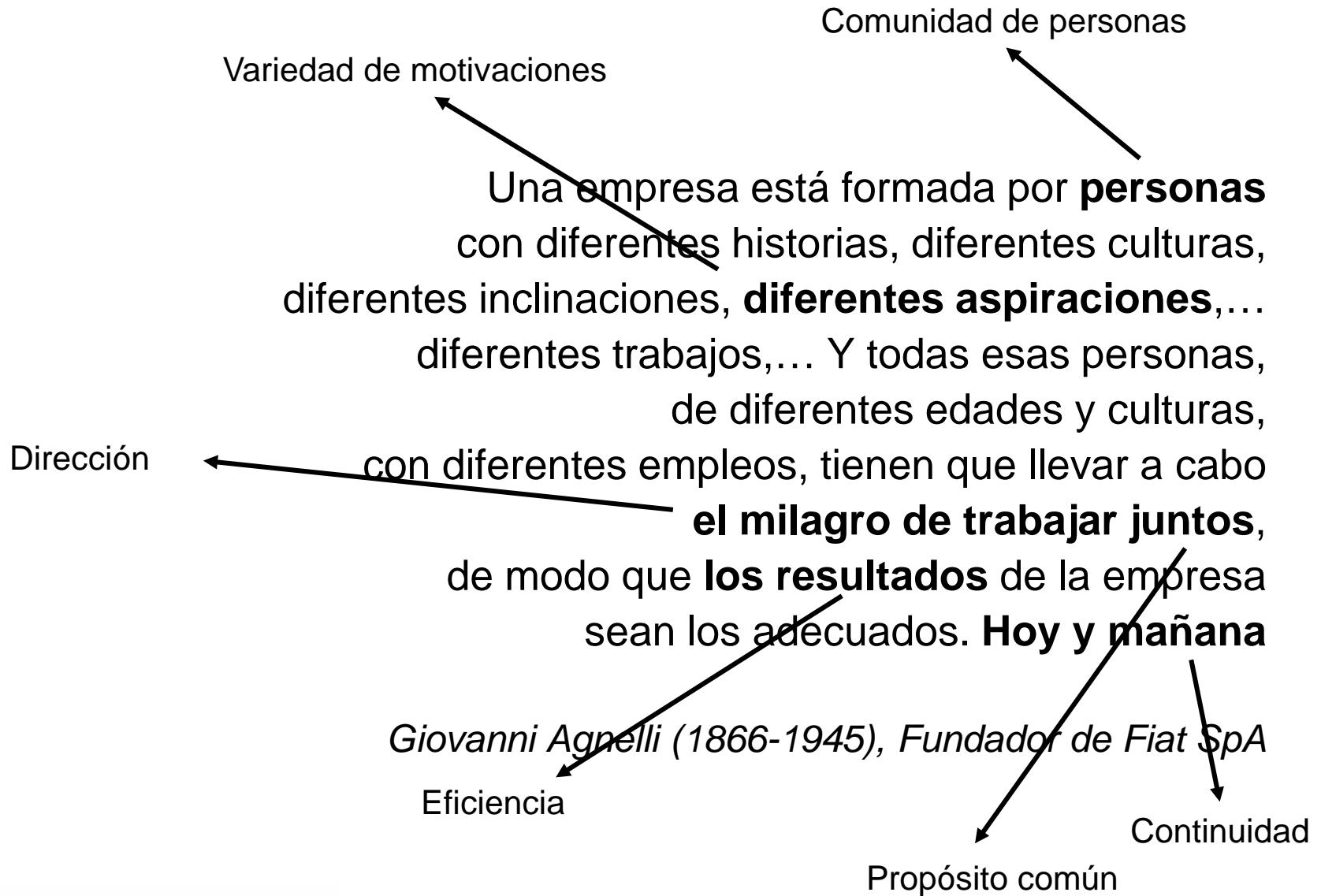
Por lo que la sociedad le **demanda** o espera de ella

Por el papel que la empresa **está dispuesta a asumir** en la sociedad

De la **gestión de esos impactos**

Conocerlos, dialogarlos, negociarlos, asumirlos, corregir los impactos negativos, promover los positivos, dar cuenta, comunicar...

Qué es una empresa



Un propósito común

Si quieres construir una empresa que motive verdaderamente a los empleados, tiene que tener un sentido de **propósito** (...)

El propósito, por su naturaleza, trasciende el ganar dinero.

Trata de **personas que se juntan para hacer algo en lo que creen** y que producirá, como consecuencia, un beneficio

Birkinshaw, Foss y Lindenberg (2014)

La empresa es **un sistema vivo y complejo**, que persigue una pluralidad de objetivos, que se sintetizan en un propósito común

La Responsabilidad Social se define a partir de ese propósito de la organización

La RS forma parte de la identidad de la organización

El propósito **no viene dado desde fuera**, sino que se define desde dentro

Luego la RS no viene dada desde fuera, sino que se descubre y define desde dentro

La sociedad no dice de qué es responsable la organización

... pero ayuda a **entender lo que la sociedad espera de la empresa en cada momento y lugar**

La RS se define **en diálogo con la sociedad y con los grupos de interés**

La RS se entiende desde el **núcleo del negocio**

No es un añadido

No es **filantropía**, acción social, voluntariado

... aunque puede incluirlos

Los añadidos se justifican por el núcleo del negocio

Una comunidad de personas con una gran variedad de motivaciones

Las personas son la pieza central de la empresa

... **porque participan consciente, voluntaria y libremente**

¿Son **reemplazables**...

... en lo que hacen o aportan?

... en lo que aprenden y enseñan?

... en la huella que dejan en otras personas?

... en las “competencias distintivas” que crean?

¿Qué **personas**?

¿Cómo podemos **implicar** a las personas en el propósito común?

- La empresa busca a las personas porque tienen **recursos** que la empresa necesita
- Las personas acuden a la empresa porque tienen **necesidades o aspiraciones** que la empresa puede satisfacer

La dirección de la empresa debe **atraer, motivar, formar, remunerar, promocionar y retener** a las personas, para que participen voluntariamente en el propósito común

Todas las personas en la empresa (y en su entorno) deben estar involucradas en la RS

Todas deben participar en la definición y en la puesta en práctica de la RS

... cada una a su manera

Es necesario el **compromiso** de todas, empezando por las de más alto nivel

La RS forma parte de la **cultura de la empresa**

Las personas deben **“creerse” la RS**

Propósito corporativo vs propósitos particulares

Agendas ocultas

Eliminar barreras, crear capacidades

La RS es una **responsabilidad ética**

La RS genera **aprendizajes morales**, que afectan a la calidad humana y ética de las personas

La RS **ha de ser coherente**

La RS cambia a las personas en la organización

La RS crea **confianza y lealtad**

La empresa debe ser un lugar de
convivencia profesional,
en que cada individuo sea **responsable**
del nivel de aplicación de sus propias
capacidades a su trabajo y pueda
alcanzar **sus propias metas**
en el marco de las **finalidades de la empresa**

Antonio Valero, Primer Director General del IESE

Con eficiencia

Producir y distribuir **bienes y servicios útiles**

Calidad, seguridad de producto, innovación...

Productos y procesos

... con **eficiencia**

Buen uso de los recursos, austeridad, costes controlados, racionalidad económica...

La RS de la empresa **se centra en la gestión del negocio**

Si el negocio está bien gestionado, la RS será fuente de ventajas competitivas, de innovación, etc.

La RS **crea valor... pero no solo valor económico**

La RS puede ser rentable, pero **no puede subordinarse a la rentabilidad**

La triple cuenta de resultados y los grupos de implicados (stakeholders)

Económica: al servicio de la eficiencia

Maximización del valor para el propietario

Maximización del valor social

Social: la empresa es una comunidad de personas dentro de otra comunidad

Medioambiental: desarrollo sostenible

Clientes

Proveedores

Distribuidores, contratistas, subcontratistas, agentes,...

Accionistas

Empleados

Comunidad local

Sociedad en general

Grupos de presión, medios de comunicación,...

Medio ambiente

Garantizando la continuidad

La empresa es **un sistema vivo y complejo**, que persigue una pluralidad de objetivos

La empresa debe cuidar **varias sostenibilidades**, dentro y fuera

Económica: eficiencia

Rentabilidad del capital. empleo

Medioambiental

Cuidado de “la casa de todos”

Psicológica, social, emocional, ética

Reputación, legitimidad, aceptación interna y externa

La RS define a la empresa como un lugar donde
... se hacen las cosas bien, con **ética**
... y se **enseña** a hacer las cosas bien
Donde **vale la pena trabajar**
... e **invertir** y colaborar
Donde **se crean oportunidades** para todos
Donde **se respeta el mercado y la convivencia**
Se cumplen las **leyes**, regulaciones y normas
Se pagan los **impuestos**
Se **lucha contra la corrupción**
Se participa en **iniciativas sociales**

La RS de la empresa se extiende **más allá de la empresa misma**

La empresa es **una comunidad** que se relaciona con **otras comunidades** dentro de una **sociedad** más amplia

La RS crea y protege **un entorno** que facilite el crecimiento de la empresa y el desarrollo de las personas

Responsabilidad por la **cadena de valor**

Negocio para clientes, proveedores, distribuidores, socios...

Desarrollo del país

Cuidado del medio ambiente

Derechos humanos y laborales

La empresa es **transformadora de la sociedad**

Dimensión **económica**

Producción de **bienes y servicios** para la satisfacción de necesidades
... con **eficiencia**: la empresa es el lugar donde se practica la eficiencia

Dimensión **social**

Generadora de **relaciones sociales**, de aprendizajes
Es un lugar de convivencia profesional

Dimensión **ética**

Promotora de **valores y virtudes**
Promotora del **bien común** de la sociedad

La pieza clave es la dirección

La dirección de empresas está **entre las más nobles profesiones**, si se practica bien. No hay otra ocupación que ofrezca más vías para **ayudar a otros a aprender y a crecer, a asumir responsabilidades**, a ser reconocido por sus logros y a contribuir al éxito de un equipo

Clay Christensen (2012)

Que todos entiendan mejor sus **objetivos personales**, los **objetivos de la empresa** y la necesaria **coordinación** entre ellos, para que los hombres y mujeres de la empresa sean **excelentes** y desarrollen las **capacidades específicas** que puedan hacer excelente a la empresa

Juan Antonio Pérez López (1993)

Dirigir es manejar un grupo de personas hacia una **multiplicidad de fines**, algunos de los cuales tienen que ver con la vida y, por tanto, con la felicidad de otras **muchas personas que están fuera de la organización**, pero dentro de la misma sociedad-comunidad humana a la que pertenecen la empresa y sus empleados

Marcelo Paladino (2004)

La RS empieza por arriba, por el **gobierno corporativo**

Definición de la **misión** y de la cultura

Elaboración de la **estrategia**

¿Una estrategia de RS o una estrategia responsable?

Definición de las **políticas** y **planes**

Operaciones en el **día a día**

La RS es una **actitud** y un conjunto de **capacidades**

Y también un conjunto de **instrumentos** y **técnicas**

Son necesarios

Pero no son lo más importante

Y pueden crear incentivos perversos

Dirigir de manera responsable es **dirigir bien**

La RS **amplía los objetivos** más allá de los beneficios, pero no contra ellos

Tiene en cuenta **una amplia gama de efectos posibles** de las decisiones sobre el decisor y sobre otras personas

Las consecuencias sobre las personas son más importantes que las consecuencias externas

Crea una **cultura de comunicación y diálogo** con los stakeholders

Entender la naturaleza del *stake* o interés de cada uno en la empresa: cómo puede contribuir a los objetivos de la organización, y qué espera de la empresa –qué le mueve a colaborar con la empresa

Ponerles caras y nombres

Invitarles a participar: responsabilidad compartida

Es **transparente** en la gestión; crea **confianza**

Permite identificar los problemas “**desde lejos**”: tiene visión a largo plazo

Cambia las preguntas

Lleva a cabo una amplia **gestión de los riesgos**, materiales e inmateriales

Pone énfasis no en el control y la disciplina, sino en la responsabilidad, la profesionalidad y el servicio

Muestra **pasión por la excelencia**

Da al mercado **una señal** de buen gobierno

La RS **enseña** muchas cosas

Inspira confianza, crea lealtades

En la práctica, **la RS debe ser**

Ambiciosa pero posibilista

Coherente

Integrada: no es un simple listado de acciones

Hay una sola responsabilidad que es económica, social, política, ética, humana...

Ordenada: con agendas y subagendas

Con **prioridades** bien definidas

Transversal

Compartida y recíproca

No es un instrumento de relaciones públicas

La RS es

Hacer las cosas bien

Está al alcance de todos

Es **voluntaria**, pero **no discrecional**

Cambiante en el tiempo: aprendizaje continuo

Es un **itinerario**, no un resultado

Se aprende haciendo

Hay **muchas maneras de entenderla**

Es muy importante y **no debe ser empequeñecida**

Muchas gracias

argandona@iese.edu
blog.iese.edu/antonioargandona