

La responsabilidad social corporativa como palanca de creación de ventajas competitivas

LECCIONES



SOBRE RESPON- SABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Alejandro Córdoba

Consultor de Relaciones Institucionales
en Telefónica Móviles España y colaborador
de ESIC en proyectos de RSC.

Las crecientes exigencias con respecto a la responsabilidad que deben asumir las empresas es una amenaza para los que actúen convencidos de que la responsabilidad social corporativa (RSC) es una moda. Sin embargo, es una oportunidad para diferenciarse y crear ventajas competitivas para quienes sean capaces de trasladar a su empresa el potencial que un proyecto de RSC puede incorporar.

En los últimos años han tenido lugar, en el entorno de las empresas, distintos acontecimientos que han provocado un impacto social importante y que han dado lugar a una creciente demanda de transparencia en la gestión y de asunción de una mayor responsabilidad.

La RSC como moda

Los aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC) han ido generando un interés creciente en los debates económicos, sociales y políticos. Ello ha dado lugar a multitud de congresos, seminarios, publicaciones y cursos, así como a la creación de foros y organismos dedicados a su estudio, análisis y desarrollo. En algunas empresas ha llegado a suponer la creación de departamentos o áreas específicas para coordinar y gestionar los distintos aspectos relacionados con ella.

En muchos foros públicos y privados se alude a la RSC en los siguientes términos: “Las empresas han de considerar su participación en acciones sociales de manera prioritaria, con independencia de que estas actuaciones tengan un impacto directo cuantificable en la cuenta de resultados”. Este tipo de recomendaciones categóricas no contribuye a abrir puertas, sino a generar resistencia o escepticismo.

Las razones de ese escepticismo se sustentan en el hecho de que se ha mezclado el *doing good*, altruismo que muchos cuestionan que las empresas tengan que llevar a cabo, con el *doing well*, centrado en una buena gestión con los clientes, inversores, empleados, proveedores, entorno, etc.

Descendiendo desde el planteamiento teórico de lo que la RSC debe ser y aterrizando en el mundo empresarial para analizar las políticas que se han desarrollado, descubrimos que, en la gran mayoría de los casos, ha consistido en actividades tangenciales, que pueden ser más o menos beneficiosas para la reputación de la empresa, pero que no tienen nada que ver con su negocio principal.

Los elementos impulsores fundamentales han sido la novedad del tema y las exigencias del entorno. Es por ello por lo que en muchos casos hay más ruido que nueces. Hay un impulso acelerado por aparentar estar al día con

este tema, como si el único objetivo fuera obtener un certificado de “buena reputación corporativa”.

Se ha generado una visión sesgada de la RSC que se fija mucho más en los costes que genera que en los beneficios que puede reportar. Es algo marginal, considerado como filantropía o patrocinio limosnero, que se limita a considerar la RSC como “un peaje social que hay que pagar”, empujados por el temor a los inconvenientes de no estar a la moda y no “salir en la foto”. Por ese motivo, la aplicación real de políticas de RSC en España sigue teniendo poco impacto tanto en el ámbito de las grandes empresas como en el de las pymes.

Sin embargo, existen numerosos ejemplos históricos que ponen de manifiesto que los cambios empresariales y sociales han tenido lugar como consecuencia de una combinación de elementos obligatorios con otros que surgen por convicción, en un proceso de transformación de las ideas dominantes. Algo parecido está ocurriendo con la RSC. Si nos alejamos del entorno puramente académico y tenemos los pies bien asentados en la realidad del entorno empresarial, hay que reconocer que la convicción altruista y bienintencionada es importante, pero que no se deben despreciar las motivaciones basadas en el propio interés. Es precisamente este planteamiento el que garantiza la consolidación del concepto de la RSC y el que facilita su aceptación desde un planteamiento estratégico y no meramente limosnero.

La RSC como ventaja competitiva

La RSC como ventaja competitiva

En las sociedades más avanzadas está surgiendo un colectivo creciente de personas y organizaciones que se cuestionan el tipo de sociedad en la que viven, cómo les gustaría que fuera y cuál es el papel de cada una de las partes que la conforman. Desde esta visión del mundo se considera que la empresa tiene

“ Hay una visión sesgada de la RSC que se fija mucho más en los costes que genera que en los beneficios que puede reportar ”

un impacto muy importante sobre el entorno en el que se desenvuelve, que se refleja, sobre todo, en una gran influencia en los modelos económicos, ambientales y sociales de dicho entorno.

Una empresa que quiera ser socialmente responsable debe asumir que los grupos con los que colabora son relevantes y, para ello, ha de tener los siguientes objetivos:

- Ser la mejor opción de inversión.
- Ofrecer a sus clientes la mejor opción en precio, calidad y servicio.
- Ser la empresa en la que los empleados quieren trabajar.
- Ser la empresa con la que los proveedores tienen sus mejores oportunidades de negocio.
- Ser la empresa en la que todos pueden confiar, por su capacidad de asumir compromisos y cumplirlos.
- Integrar coherentemente la política de RSC, la cultura corporativa y la imagen de marca.
- Lograr que toda la organización actúe convencida de que la RSC no es un gasto, sino una inversión; esto es, se trata de un activo importante orientado a mejorar la cuenta de resultados de la empresa.
- Transformar la estrategia en acción y practicar lo que se predica, porque, como afirma el ex-presidente de Honeywell, L. Bosidy, “lo que importa no es la estrategia, sino la capacidad de ejecutarla”.

De un estudio realizado recientemente por Deloitte a 210 grandes empresas, se desprende que el 70% creía que los aspectos de RSC se integrarán en la cultura de las empresas y se convertirán en una actividad obligatoria; no obstante, al mismo tiempo, se ponía de manifiesto que apenas el 15% reconocía elaborar memorias de RSC.

Hasta el momento, pocos han comprendido que la RSC, además de solidaria, puede y debe ser un proyecto alineado con la estrategia de la empresa. Sin embargo, los vientos empiezan a soplar en esa dirección. Un ejemplo claro es el de los bancos que crean cuentas con condiciones especiales para que los emigrantes envíen dinero a sus países de origen. Es una medida que simultáneamente apoya al colectivo de emigrantes y ayuda al banco que presta ese servicio a crear una nueva línea de negocio para captar y fidelizar clientes.

En Telefónica Móviles España (TME) se ha ido madurando el rol de la RSC en la empresa. El proyecto que ya hace años surgió con timidez y que algunos vieron con recelo y desconfianza, considerando que era una moda que pronto pasaría, se ha convertido en un objetivo importante, a partir de una definición tan simple como la siguiente: “Ser responsable significa ser capaz de hacer bien lo que hay que hacer, demostrando la capacidad de generar valor sostenible para todos los grupos de interés de la empresa”.

En el caso de la acción social, esto se ha reflejado en dar prioridad a aquellos proyectos que, además de responder a una necesidad social, sirvan para dotar de más y mejores prestaciones a las comunicaciones móviles, con lo que alineamos la acción social con la estrategia de negocio de TME. En este sentido, el catálogo de servicios móviles para la integración social o el teléfono para niños con restricción de llamadas, avalado por la Unión de Consumidores de España por fomentar un consumo responsable y valorado positivamente por el Defensor del Menor de la Comunidad de Madrid, son la constatación de que esos proyectos se han hecho realidad.

Claves para crear ventajas competitivas a través de la RSC

El reto de hacer de la RSC una ventaja competitiva no es fácil de alcanzar, fundamentalmente porque tiene una fecha de caducidad que hace que muchas de las iniciativas que actualmente se consideran emprendedoras pronto se generalicen y sólo sirvan para descalificar a los que no las practiquen.

Entre las claves para crear ventajas competitivas a través de la RSC, cabe destacar las siguientes:

1. Relaciones con las personas de la organización

Muchas empresas incluyen entre sus objetivos convertirse en lo que se denomina *best place to work*, pero ¿cómo se puede lograr esto?

- La cultura empresarial es un terreno abonado sobre el que hay que generar ventajas competitivas. La nueva cultura ha de impregnar el estilo de dirección y trasladar a toda la organización la convicción de que la acción social es un activo fundamental.

Ello supone apostar por unos valores que deben estar transversalmente integrados en todos los procesos de gestión de la empresa.

- El clima laboral repercute en varias palancas que son clave para mejorar la productividad y permiten medir los resultados alcanzados: absentismo, rotación, productividad y, sobre todo, compromiso. Ni el mejor plan puede dar resultados de éxito si no cuenta con la implicación de las personas que han de mantener el contacto con el cliente o que deben dar soporte a dicho contacto.
- El desarrollo profesional ayuda a captar y fidelizar el capital intelectual.
- Todo lo anterior es necesario alinearlos con una comunicación interna fluida, bidireccional y efectiva.

2. Relaciones con los clientes

- El interés y la sensibilidad hacia los planes de acción para ganarse la confianza de los clientes, así como su medición y valoración, ponen de manifiesto la importancia de la apuesta por la excelencia en la atención a los clientes.
- Tener identificadas las razones por las que los clientes eligen nuestros productos o servicios y conocer no sólo su valor actual, sino también su valor potencial futuro.
- El diálogo y la cercanía a los consumidores ayudan a anticiparse a los cambios de las necesidades y expectativas del mercado, conscientes de la insuficiencia que supone conformarse con satisfacer sus requerimientos.
- El cliente no es un ente abstracto: tiene un determinado perfil al que se debe ajustar una política comercial segmentada y personalizada, y unos sistemas de gestión orientados hacia él, que es quien paga.
- El cliente es cada vez más conocedor de sus derechos y sabe hacer uso de ellos, con la consiguiente presión sobre el proveedor del producto o servicio.

3. Relaciones con la Administración

El resultado de los compromisos que la empresa adquiere con los accionistas, el entorno, los consumidores y la sociedad en general contribuye a mejorar el bienestar social, la productividad, el consumo y la inversión, y,

en consecuencia, a impulsar el crecimiento económico. Esto debe saberlo la Administración e incidir positivamente en las relaciones con ella.

Un contacto fluido con la Administración reduce el riesgo de infracción-sanción y mejora el posicionamiento ante ella.

Por su parte, la Administración debe asumir un papel proactivo para difundir el conocimiento y la práctica de unos compromisos que pueden ser unos magníficos aliados para impulsar el desarrollo socioeconómico.

4. Imagen de marca y comunicación

Si en el pasado la imagen de una empresa solía estar muy ligada a la calidad de sus productos, en la actualidad influyen muchos otros factores intangibles que tienen que ver con su imagen. Por ello, es importante tener en cuenta no sólo cómo se posiciona la empresa ante los distintos grupos de interés, sino también saber cómo se la percibe y valora. Algunos principios que hay que tener en cuenta son los siguientes:

- Una marca sólida contribuye a crear barreras de entrada y mejora la competitividad.
- La atribución a la marca de atributos emocionales favorece el establecimiento de vínculos entre el consumidor y el producto o servicio, contribuyendo a su fidelización.
- Los clientes no valoran únicamente la calidad intrínseca del producto o servicio, sino también la percepción que les trasmite.

Además, para que impacten, las acciones realizadas tienen que ser conocidas. La memoria de RSC debe ayudar a hacerlo, al tiempo que facilita el análisis de nuestro posicionamiento ante la competencia, los riesgos y oportunidades ante los distintos grupos de interés, y los planes de mejora que se deberán poner en marcha.

“ Además de solidaridad, la RSC puede y debe ser un proyecto alineado con la estrategia de la empresa ”



“ Ser responsable significa ser capaz de hacer bien lo que hay que hacer, demostrando la capacidad de generar valor sostenible para todos los grupos de interés de la empresa ”

ofrecer con sus productos o servicios y la percepción que se tiene de la empresa.

6. Financiación

La política de RSC también puede incidir positivamente en la financiación de la empresa, ya que hay una serie de factores que pueden ayudar a la empresa a acceder a una financiación más barata:

- Credibilidad.
- Profesionalidad y excelencia de un equipo gestor capaz de hacer aflorar todo el valor real de la empresa y no sólo el anotado en libros.
- Control de los riesgos operativos, que hace que la incertidumbre disminuya.
- Visión de las oportunidades.

“¡Eso es para las grandes empresas! Yo no tengo dinero para ello”

El diseño e implantación de un proyecto de RSC no requiere presupuestos adicionales ni poner la empresa “patas arriba”. Es necesario tomar conciencia de que las políticas de clientes, empleados, proveedores, socios, medioambientales, de acción social, etc. deben diseñarse y ejecutarse teniendo en cuenta que van a influir en la reputación de la empresa. Se trata de optimizar esas políticas, de integrarlas, de alinearlas y de garanti-

5. Acción social

El plan estratégico de acción social debe comprender objetivos integrados con la estrategia de la empresa, complementando la creación de valor. En determinados proyectos es bueno incluir también las opiniones de los empleados para tener en cuenta sus inquietudes sociales, fomentar su participación y canalizar sus iniciativas.

Es importante la vinculación con el medio en el que se desenvuelve la empresa, conociendo las necesidades de ésta, las soluciones que puede

zar que eso que la empresa está haciendo es percibido como tal, apreciado y valorado.

No hace falta tampoco un ejército de consultores: basta con tener las ideas claras y voluntad para tirar del carro. ¡Y ojo con la tentación de copiar recetas!, porque, como dice Proust, “la belleza de los colores no está en sí mismos, sino en su combinación”.

Conclusiones

Conforme aumenta el proceso de concienciación social y los ciudadanos se vuelven cada vez más exigentes, irrumpen nuevos vientos que empujan un modelo de RSC mucho más complejo que acciones aisladas de filantropía. Nos encontramos ante un modelo que tiene que ver con la transparencia, el buen gobierno, la imagen de marca, la fidelización de los clientes, la cultura corporativa y el respeto a las leyes medioambientales, de consumo, regulatorias, laborales, etc.

La RSC no se improvisa, sino que debe ser gestionada desde un plan específico, alineado con la estrategia de la empresa. Se trata de un plan que incrementa el valor de cada uno de sus activos intangibles (marca, reputación, valores y gobierno corporativo) y que, al mismo tiempo, responde al diagnóstico de riesgos y oportunidades ante cada uno de los factores que componen el capital relacional de la empresa: accionistas, clientes, empleados, sociedad, medio ambiente, proveedores y medios de comunicación.

El resultado debe reflejarse en una ventaja competitiva importante, derivada del hecho de que todos los que se relacionan con ella la toman como referencia de la empresa cuyos servicios les satisfacen, con la que les gusta identificarse y colaborar, y en la que les gusta invertir, comprar, vender y trabajar. □

«Lecciones sobre responsabilidad social corporativa». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2634.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 10781 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.