

RSE fundamental en tiempos de crisis

Josep Maria Canyelles*

La Responsabilidad Social de las Empresas es una oportunidad de desarrollo de las organizaciones y una estrategia de posicionamiento de relevancia creciente. En este sentido, la desaceleración económica puede hacer disminuir algunos proyectos o retardar el ritmo pero no puede dejar en el congelador un estilo de gestión que ha empezado a demostrar su potencial de cambio. Por ello, el momento actual continúa siendo un momento fantástico para empezar a integrar políticas de RSE y muy especialmente en aquellas empresas que están rehaciendo sus planes estratégicos.

RSE y desaceleración

Nos vienen a la mente palabras de empresarios y empresarias afirmando que si venían épocas malas, su apuesta por la RSE no se vería afectada puesto que había sido una opción estratégica e integrada, de forma que sería absurdo renunciar ahora repentinamente a un modelo de desarrollo de la cultura organizativa, de relación con las partes interesadas o de atención a los impactos derivados de la acción empresarial. Es confortante ver que ahora mantienen el mismo discurso y lo defienden con orgullo. [Las empresas socialmente responsables mantienen firme su compromiso.](#)

Me encuentro inmerso en algunas iniciativas de promoción de la responsabilidad social de las empresas y las organizaciones y nuestro enfoque positivo se siente acompañado por el de unos interlocutores que no consideran que la desaceleración económica deba derrochar el esfuerzo hecho hasta ahora en RSE.

¿Desacelerar la RSE? Al contrario: ahora toca considerarla en su dimensión más fundamental y estratégica

También se debe decir que sería complejo valorar la exactitud del compromiso puesto que se desconoce lo que una empresa gasta en RSE. Hemos defendido en todo momento y a la contra de algunas aproximaciones simplistas que la RSE no son tanto unas prácticas como un estilo, y por ello mismo se hace bastante imposible de cuantificar su coste. Podría suceder entonces que las políticas generales de RSE se mantengan pero que los gastos vinculados por ejemplo a colaboración con organizaciones sociales retrocedan. Algunas empresas me han indicado que preveían, en la parte presupuestable de la RSE, una reducción del 20-30% para el próximo ejercicio.

Sea cómo fuere, remarcamos el gran valor que tiene que el sentido global se mantenga e incluso se fortalezca. Nada que no se pueda remontar. Se intuye como una respuesta significativa a aquellos analistas y opinadores que habían vaticinado que al primer frío de la economía la RSE se quedaría helada.

La decisión de esperar tiempos mejores puede ser fruto de un desconocimiento

Pero una cosa son las empresas que ya habían entrado en la gestión comprometida de la RSE y otra perspectiva corresponde a aquellas que se podrían añadir ahora. Hablando con algunas empresas de estas últimas parece que se impone un criterio de espera. Si alguien se pregunta sobre si "nos ponemos ahora o lo dejamos para una vez acabada la recesión" las respuestas se decantan hacia la espera.

Me permito afirmar que **la diferencia no viene dada por el hecho que unas empresas ya están en ello y no pueden hacerse atrás mientras que las otras pueden esperar. La diferencia de comportamiento viene dado porque unas saben de qué estamos hablando y las otras no. El desconocimiento profundo de la RSE y la percepción muy generalizada que nos referimos a filantropía o ética empresarial es hoy en día todavía la gran dificultad a superar.**

Un ejemplo muy entendedor (ipara quien comprende la RSE!): en una empresa me mostraban su interés por la RSE pero consideraban que sería mejor empezar a conversar más adelante porque las dificultades del momento les habían llevado a elaborar un nuevo plan estratégico y querían centrar el esfuerzo de los próximos meses en esta tarea. Cuando hubieran redefinido la estrategia corporativa sería el momento de hablar de RSE...

¿Nos ponemos ahora o lo dejamos para una vez superada la recesión?

Perdóneme usted pero ila RSE debería ser precisamente un enfoque de gestión a incorporar en este replanteamiento estratégico! ¿Cómo vamos a integrar después la RSE sin que parezca una chapuza o un elemento postizo si no lo hemos hecho en esta fase? Las grandes preguntas son cómo hacemos uso de la RSE para afectar la Misión, la Visión, los Valores corporativos, la cultura organizativa, etc. para conseguir una empresa mejor.

Oportunidad para las empresas socialmente responsables

Pero si hasta ahora hemos dado a entender que este también era **un** momento adecuado para iniciar el RSE, ahora queremos defender que este es **el** momento para ponerse de manera inmediata.

Es sabido que en situaciones de crisis es cuando algunas empresas obtienen las ventajas competitivas más grandes. Aguantar el mal tiempo nos hará más fuertes, a parte que quizás otras se debilitarán, y saldremos más bien posicionados. De hecho, siempre hemos oído que es en los momentos difíciles cuando se ven las verdaderas empresas... Esta será una situación marcada además por la complejidad de una crisis multifactorial.

Se nos ocurren seis grandes vectores para atender el reto:

Fortalecer la Cultura Organizativa (CO)

A menudo una CO débil queda compensada por unos resultados positivos mientras no chirríe en exceso. Pero en momentos como el actual de incertidumbre y desorientación la carencia de una CO fuerte y que marque el compromiso de las personas en la empresa y el equipo puede provocar crisis internas y deserciones. La RSE garantiza la construcción de una CO preparada para sumar, bajo la filosofía del triple win: yo gano, tú ganas, el entorno gana.

Captar y retener talento

Una consecuencia directa de una CO excelente junto a medidas orientadas a fomentar la flexibilidad y la conciliación laboral, la remuneración vinculada a resultados y la participación en beneficios, o la equidad retributiva y de promoción, es que se aumenta la satisfacción e identificación con la empresa y con el equipo, reteniendo y captando el mejor talento y los trabajadores clave. Por otro lado, las actuales circunstancias sitúan a muchas personas cualificadas en el mercado laboral y es una oportunidad para contratar y fidelizar preparándose para la salida de las dificultades que ahora justo empiezan. Hoy las pymes pueden posicionarse en mercado del talento porque ya no es sólo el salario lo único que importa y pueden construir una organización basada en verdaderos emprendedores.

Innovación

El talento y el emprendeduría interna favorecerán la innovación. Si encima sabemos encontrar los espacios de diálogo con los públicos y las partes interesadas podremos hacer aflorar la innovación *social* y la diferenciación. Un salto por encima de los otros que nos permita entender cómo serán los mercados del futuro y adelantarnos generando confianzas, en un modelo de conversaciones plenamente integradas al modelo de RSE.

Si de momentos como el actual han salido grandes innovaciones en tecnología, seguro que en esta ocasión la sostenibilidad será el eje central. Si de momentos como el actual han salido nuevos modelos de negocio, seguro que la RSE será uno de los ejes relevantes para construir organizaciones fuertes, más proactivas en el mercado y la sociedad, y con complicidades impensables con los públicos de interés.

Confianza

Las relaciones serias que construimos o mantenemos en momentos como el actual y nuestro acompañamiento a clientes y proveedores que puedan sufrir con mayor rigor la desaceleración será una apuesta por la fidelización. El esfuerzo compartido para mejorar la eficiencia y competitividad a lo largo de la cadena *de valor*, y las mejoras en su sostenibilidad, fortalecerá los lazos de confianza.

Además, los tiempos actuales pueden favorecer las fusiones y adquisiciones, ya sea para optimizar economías de escala o reforzar posiciones, como también por el hundimiento de empresas que no puedan resistir por carencia de crédito u otras causas. Abordar una política de alianzas o fusiones requiere un proceso de integración que claramente queda favorecido por una cultura interna responsable. La RSE es una manera de disminuir costes de transacción en la comunicación intra e inter empresas, lo que debe disminuir los tiempos necesarios para la construcción de la confianza previa a cualquier movimiento estratégico conjunto.

Internacionalización

La desaceleración afecta de manera diferente según los países, de forma que la internacionalización también actúa como una diversificación clave para garantizar la sostenibilidad empresarial. Aun así, actuar globalmente no se limita a poner la producción afuera o a subcontratar partes del proceso, sino que hace falta hacer un ejercicio de comprensión de las características de cada comunidad, en un ejercicio no exento de responsabilidad social. Una aproximación respetuosa e inteligente nos

permitirá comprender mejor las variantes cómo podemos comercializar o producir y esta es una gran riqueza de conocimiento que facilita abordar la gestión del cambio con una mentalidad más innovadora.

Las oportunidades de la base de la *pirámide* son un ejemplo de como repensar nuestro negocio incorporando elementos de RSE. Los malos momentos han sido tradicionalmente el momento propicio para innovar en modelos de comercialización. Pensar por ejemplo en como satisfacer segmentos mal provistos, la base de la *pirámide*, las personas sin avales, etc., es una opción por un modelo más diversificado, y para abrirse a nueces públicos abriendo una *ventana estratégica* en un *océano azul*.

Fidelidades axiológicas

Para las empresas que se dirigen al público consumidor final, entender la RSE como la construcción de un espacio de valores compartidos con la clientela, junto con los otras stakeholders, es un activo estratégico de gran valor que en momentos de declive económico se pueden valorar bien.

Si en momentos en qué el bolsillo se nos ha hecho más pequeño, mantenemos la fidelidad a unos determinados productos, pese a que sean algo más caros, conscientes del valor de la compra responsable, es que una empresa está logrando por la vía de la RSE la construcción de una fidelización incomparable a la que se podría conseguir por los medios clásicos y que finalmente itiene el mismo potencial de la atadura que nos une con unos colores deportivos!

El descenso de ventas y de la producción no puede alimentar únicamente una fuga adelante para liquidar stock o aguantar cómo sea hasta mejores tiempos. Hace falta **aprovechar para hacer un replanteamiento estratégico de la empresa en el mercado y como organización. La RSE nos puede ayudar a captar nuevas sensibilidades en los diferentes públicos y a desarrollar**

maneras inteligentes de gestionar el cambio.

Si en tiempo de vacas gordas nos ayudaba a huir de la satisfacción buscando nuevos modelos de excelencia, ahora en tiempo de vacas flacas nos puede ayudar a superar el determinismo y el conformismo, y luchar por un **modelo de empresa proactiva con las conversaciones del mercado y la sociedad y con capacidad renovada de satisfacer sus nuevas demandas y sensibilidades.**

Ciertos medicamentos de la medicina oficial sólo curan la sintomatología. Tapando la tos o la fiebre vamos tirando hacia delante y no escuchamos lo suficiente los signos de agotamiento que nuestro organismo nos quiere indicar. Las organizaciones también expresan su oxidación y a menudo chirrían. **A copia de poner parches vamos consolidando unos modelos de difícil sostenibilidad y dónde muchos factores intangibles se giran en contra:** la emotividad, la credibilidad, la capacidad de generar empatía, confianza, la capacidad de sacar lo más positivo de las personas...

La RSE, lejos de ser tratada como una solución basada en 'parches' ha de aportar una visión integral de la empresa como organización y como ente con ciudadanía corporativa. Trabajando en estos seis vectores, por la cultura organizativa, el talento, la innovación, la confianza, la internacionalización, y la fidelización en valores, hacemos de la RSE el 6 en 1 que nos debe mejorar la capacidad de la organización de ofrecer resultados y hacerlo desde el paradigma de la sostenibilidad (ambiental, social, económica, empresarial)

No hemos querido hablar en este artículo de los impactos positivos de la RSE en el entorno, sino que **hemos focalizado algunas mejoras que puede producir dentro la empresa, como una manera de lanzar la proclama del ahora sí toca!** Toca pensar en la manera de desarrollar un modelo de RSE fundamental, profunda, vinculada a la estrategia y al modelo de negocio, pese a los tiempos de crisis, o quizás aprovechando los tiempos de crisis..

Este artículo se encuentra disponible en:
www.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanalles_RSE_crisis.pdf

* **Josep Maria Canyelles** jmcanalles@collaboratio.net, promotor del *think tank* www.ResponsabilitatGlobal.com. Asesora empresas, gobiernos y organizaciones. Es asesor técnico de la Cámara de Comercio de Barcelona. Colabora con la Asociación para las Naciones Unidas. Coordinador de la Comisión RS de la Ass. Cat. Contabilidad y Dirección www.accid.cat y colabora con diferentes universidades. Promueve **collaboratio**, iniciativa para los Territorios Socialmente Responsables.