

La Responsabilidad Social de las organizaciones

Por François Vallaes

fvallaes@pucp.edu.pe

¿Qué cosa será la Responsabilidad Social?

¿Una moda pasajera?

¿Un cambio de nombre para designar a la filantropía?

¿Puro cuento, puro marketing?

¿Un lujo reservado para las grandes empresas?

¿Una revolución socialista en el mundo neoliberal?

¿Una nueva concepción de la organización en la era de la globalización?

El auge de la Responsabilidad Social: confusión y necesidad

La Responsabilidad Social: Todo el mundo habla de ella. Y muchos tratan de ponerse al día, por diferentes razones:

- ◆ Razones éticas: Helio Mattar (dueño de Cosméticos NATURA, Brasil): "si las empresas dependen de la comunidad y la inversiones que hace el Gobierno en educación, salud e infraestructura, tienen la obligación ética de retornar parte de lo que reciben".
- ◆ Para penetrar nuevos mercados: Keiko Kodama (Gerente de Acción Empresarial, Chile): "Nuestra labor es ayudar a las empresas en el cómo transformar la Responsabilidad Social en una herramienta de gestión estratégica e incorporar a la pyme, que es parte de una cadena exportadora que con los TLC estará sujeta a los estándares exigidos en los mercados de destino"
- ◆ Para no perder mercados ya conquistados: Helio Mattar: "Hay factores en el ambiente del trabajo empresarial que hacen de esto una necesidad, como la visibilidad. Cuando estás expuesto al público, consumidores e inversionistas, ya no importan sólo los productos; las relaciones en todos los ámbitos son juzgadas".
- ◆ Para diferenciarse de la competencia y cuidar su imagen: Gonzalo García, vicepresidente Sociedad de Fomento Fabril (SFF) Chile: "Al final del día, a uno como empresa le conviene ser serio, ser un buen ciudadano corporativo, tener las finanzas en orden, porque es tremendamente rentable. A veces uno incurre en mayores gastos, pero logra el premio del consumidor, del inversionista y conseguir al trabajador más capacitado y una tasa más baja. Es un factor de competitividad, un elemento diferenciador".

Y muchos más razones que dependen tanto de la organización, de sus directivos como del país y la cultura. Es que no todo el mundo la interpreta del mismo modo. Segal describe como los Británicos tienden a percibir la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta de competitividad y rentabilidad. En Alemania, el enfoque es centrado en la comunidad y la ciudadanía corporativa, mientras que los franceses

desconfían de ella y la perciben como una manipulación de la opinión pública¹. En Estados Unidos, parece ser la buena reputación de la empresa el motor de la RSE².

En nuestra América Latina, todavía domina un enfoque de buena conducta católica que interpreta la Responsabilidad Social en términos de benevolencia voluntaria y caritativa: Lo dice la CEPAL: “el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía”³.

Pero a pesar de estas diferencias de interpretación, una cosa cierta es que la Responsabilidad Social está de moda. En 35 años, el cambio de mentalidad es notable: En los años 70, se podía darle el Nobel de Economía a un Milton Friedman que proclamaba que la única responsabilidad de la empresa es de maximizar la rentabilidad de sus accionistas (“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. The New York Times. Septiembre 13 de 1970). Hoy en día, cuatro de cada cinco empresarios alrededor del mundo piensa que la empresa tiene una responsabilidad social adicional a la de producir ganancias⁴. Hoy los premios Nobel van más para economistas como Sen o Stiglitz.

¿Qué pasó? ¿Por qué este giro? Que hace que se multiplican las publicaciones voluntarias de balances sociales y ambientales en toda la economía de mercado global. Sin todavía ser tan difundidos en verdad, puesto que sólo la mitad de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos han publicado un reporte de Responsabilidad Social en 2005⁵. Es todavía posible hacer jugosos negocios sin enseñar al mundo lo muy responsable que uno es. Pero el cambio ideológico es notable en el mundo de la Empresa, y por capilaridad, está pasando rápidamente a otros tipos de organizaciones. Se habla de RSA (Responsabilidad Social de las Administraciones) y nosotros aquí de RSU.

Es obvio que la idea de redefinir las relaciones entre las empresas y la sociedad en la era de la globalización tiene que ver con los nuevos desafíos sociopolíticos y económicos de una economía de mercado mundializada:

- (1) La **complejidad** del tejido de las organizaciones a nivel planetario hace necesario un esfuerzo de coherencia y visibilidad para poder entender qué está pasando y quién es quién y hace qué cosa; lo que conduce a un movimiento de estandarización de las prácticas por un lado, y de transparencia de estas mismas prácticas por otro lado. Porque todo el mundo tiene finalmente interés en

¹ Segal, Jean-Pierre. “Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l’entreprise en Europe”. Documento de Trabajo. 2004. Citado en Wagenberg, Alan: “La narrativa de la Responsabilidad Social Empresarial”, documento de trabajo.

² Matten, Dirk, Moon, Jeremy. “A Conceptual Framework for Understanding CSR” ” Corporate Social Responsibility Across Europe: Discovering National Perspectives of Corporate Citizenship. Ed. Habish, Andre, Schmidpeter, Rene, Jonker, Jan, Wegner, Martina. Berlin: Springer-Verlag. 2004. Pgs. 335-355. Citado en Wagenberg, Alan, idem.

³ Correa, María Emilia, Flynn, Sharon, Amit, Alon. “Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Chile. 2004. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf>. Citado en Wagenberg, Alan, idem.

⁴ McKinsey. “The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society.” Enero de 2006.

⁵ Según KPMG. Ver: <http://www.kpmg.com/NR/rdonlyres/66422F7F-35AD-4256-9BF8-F36FACCA9164/0/KPMGIntlCRSurvey2005.pdf>

visualizar mejor el panorama del juego: los inversionistas para disminuir los riesgos, los Estados para poder controlar qué se está haciendo dentro (y entre) de sus fronteras, la sociedad civil usuaria de estas organizaciones, y los mismos competidores en el mercado que necesitan de referencias comunes y de un mínimo de fair play universalizable.

- (2) Los **riesgos** ligados con la acción colectiva en el mercado mundial que incrementa la fuerza de los impactos (predecibles o no, controlados o no), ahora que las organizaciones más poderosas superan el PBI de muchos países a la vez. Aquí también la necesidad de reglas de juego responsables se hace sentir.
- (3) Los **desafíos** del planeta tierra: problemas ecológicos, riesgos nucleares, miseria persistente, equilibrios geopolíticos inestables, exigencias democráticas de la sociedad civil, etc. obligan a tratar de poner orden en la casa común (*oikos*), encontrar la ley del hogar (eco-nomía, eco-logía) que preserve el hogar. Y esto es el interés de todos sin excepción⁶.

Así que, a pesar de la aparente confusión en las definiciones y enfoques sobre Responsabilidad Social, su necesidad es innegable. Y sin duda es ella que explica los nuevos comportamientos que han aparecido en las últimas décadas en el mundo de las organizaciones. Cuidado: Los aspectos de relaciones laborales positivas, buenas relaciones con la comunidad y filantropía, no son nada nuevo en la historia de las organizaciones. Pero sí lo son: la responsabilidad con la cadena de negocios, el enfoque medioambiental global, la ética en los negocios como tema de gestión y la bolsa de valores éticos, el marketing responsable, el comercio justo y el consumidor consciente, la estandarización de los sistemas de gestión de calidad a nivel mundial, el reporte de sostenibilidad, la consideración de los impactos globales, la cultura del diálogo con las partes interesadas (stakeholders), etc. es decir todos los temas privilegiados de la Responsabilidad Social concebida como enfoque de gestión.

El riesgo cosmético:

Sin embargo, que la Responsabilidad Social esté en auge y que sea algo necesario, no garantiza de que no sea una moda más del mundo empresarial, un cambio de nombre para designar de otro modo la vieja filantropía paternalista de los empresarios, o peor aun, una astucia cosmética para esconder las malas prácticas corporativas. El caso Enron es, otra vez, un caso paradigmático:

La séptima empresa más grande de Estados Unidos, estaba premiada por la Revista Fortune como la empresa más innovadora, más admirada y todo el mundo decía de ella que era uno de los mejores lugares para trabajar... Por supuesto que Enron se distinguía por sus balances sociales ejemplares que detallaban sus políticas anti-corrupción, sus hazañas medioambientales y sus benevolentes proyectos comunitarios. Se conoce el fin de la historia, la corrupción y el fraude, la crisis bursátil, la caída de la famosa auditora Arthur Andersen LLP, etc. Uno de los tantos impactos del caso Enron, será de haber incrementado la sospecha alrededor de los reportes de RSE.

⁶ “Las empresas no pueden triunfar en sociedades que fracasan”, cita de Bjorn Stigson, Presidente del “World Bussines Council for Sustainable Development”, se está transformando en el lema de la Responsabilidad Social. A nosotros nos recuerda un viejo proverbio Bantú: “La fuerza del cocodrilo, es el agua”. La idea es la misma: si no cuidas tu entorno, morirás con él.

Sí pues, en materia de RSE, el riesgo de “bla bla” es real, que debe empujarnos en ser muy exigentes con los indicadores y protocolos de auditoría. ¡Una buena lección para la Responsabilidad Social Universitaria!

Otro tema de desconfianza es que muchas empresas que pretenden hacer Responsabilidad Social Empresarial concentran sus esfuerzos sólo en obras e iniciativas con la comunidad y en patrocinio de eventos, algo muy histriónico, es decir rentable para la imagen de la empresa, pero poco congruente cuando, mientras estamos haciendo buenas obras al exterior, en el interior de la empresa sigue ¡la misma explotación que en el siglo XIX! Por eso muchos denuncian la RSE como una mera estrategia de marketing.

Es el caso de la organización Christian Aid, que publicó en 2004 un informe crítico sobre la RSE. titulado “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility” (Detrás de la Mascar: La verdadera cara de la Responsabilidad Social Corporativa)⁷. La organización denuncia la RSE como una estrategia elaborada por las empresas para impedir el establecimiento de regulaciones internacionales, a partir del falso pretexto de la necesidad de conservar a esta iniciativa ética su carácter voluntario para no desvirtuar a las buenas intenciones. Según Christian Aid, la RSE es sólo un placebo insuficiente para contrarrestar el impacto negativo de las multinacionales. Peor aún, podría ser una estrategia para encubrir sus malos manejos sociales y ambientales con las comunidades pobres.

¿Cómo hacer para que la Responsabilidad Social no se transforme en una fachada? Esta es una pregunta que nos importa a todos nosotros universitarios responder de manera clara, empezando por casa: No hagamos de la Responsabilidad Social Universitaria una fachada de benevolencia fácil para encubrir prácticas académicas y administrativas incongruentes. Es todo el sentido del necesario esfuerzo de “[diagnóstico del Ethos oculto](#)” que estamos tratando de promover aquí.

Lo primero que debemos de superar es el debate sofista de si la Responsabilidad Social puede ser obligatoria o si tiene que ser voluntaria. Es tan burdo como de preguntar si la honestidad tiene que ser obligada por ley o si debe ser sólo un asunto ético personal. Mientras dependa casi exclusivamente del buen querer y la iniciativa de los directivos de la organización, la Responsabilidad Social no logrará escapar del patrón de conducta voluntario y voluntarista de la filantropía, que, por muy buenas intenciones que se tenga, no dejará de ser (1) poco sostenible en el tiempo, (2) discutible en sus impactos, (3) de poca relación con la organización misma, y (4) siempre interpretable de distintos modos en cuanto a las reales intenciones que la animan.

Sólo tendrá solidez cuando logrará penetrar la cultura de los actores de las organizaciones, principalmente los colaboradores internos y los usuarios directos (consumidores, clientes). Cuando la mayoría de los consumidores serán conscientes, informados y exigentes. Cuando la mayoría de los empleados estarán formados en el tema y se comportarán desde dentro como líderes vigilantes de las iniciativas, la Responsabilidad Social se volverá ya no un lujo, una excepción, sino lo “normal”, “lo que la gente hace”, es decir el Ethos común de las organizaciones. Es por eso que el factor educativo e informativo es el factor clave, y depende en gran medida de las

⁷ Christian Aid. “Behind the Mask: The Real Face of Corporate Social Responsibility”. 2004. Disponible en: <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>

Universidades introducir el tema en la formación básica como avanzada de los estudiantes, porque son los futuros consumidores conscientes y empleados responsables de las organizaciones.

Conjuntamente con este esfuerzo cultural y educativo, los Estados deberán fijar reglas más exigentes para las empresas; las normas y certificadoras deberán unirse, estandarizar sus criterios y procedimientos, e internacionalizarse hasta volverse indispensables para hacer negocios. Sí, efectivamente, Milton Friedman tiene razón: la Responsabilidad Social es una idea peligrosa, “una noción socialista”. Pero que venga a universalizarse, y terminaremos con muchos, muchos problemas de nuestra Modernidad caótica.

Mientras ocurra, y para que ocurra, es necesario un gran esfuerzo teórico para clarificar qué cosa DEBE SER la Responsabilidad Social y qué cosa NO. Tarea muy útil, puesto que, como se sabe, no hay nada más práctico como una buena teoría. Tratemos pues de contribuir en esta:

¿Qué es la Responsabilidad Social?

Todos los documentos publicados y presentaciones en eventos públicos académicos o empresariales dicen lo mismo: **NO ES FILANTROPIA**. Tanta insistencia merece nuestra atención. ¿Por qué sería tan importante distinguir la Responsabilidad Social de la benevolencia filantrópica, si las dos se reclaman de las actitudes éticas? ¿Acaso “filantropía” (literalmente el amor a los humanos) se habría vuelto una mala palabra, algo que ya no deberíamos buscar practicar? No. Lo que hay que entender detrás de esta distinción es que la Responsabilidad Social se refiere a un modo de comprender la ética diferente del habitual.

La ética de la Responsabilidad Social:

1. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una **ética de la intención** (soy bueno si tengo buenas intenciones) sino una **ética de la acción** y de la responsabilidad por las consecuencias inmediatas y a futuro de la acción (soy bueno si mis acciones tienen buenos efectos, sin importar mis intenciones personales, mis motivos para realizarlas).
2. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no se refiere meramente a la relación **causa-efecto unidireccional** (será buena una acción cuya meta tendrá en vista un efecto directo y preciso bueno, y cumplirá con realizarlo eficazmente) es decir que no se limita al binomio medio-fines, sino que abarca al **campo de todos los efectos colaterales y retroacciones posibles** generados por la acción, que ésta tenga como propósito explícito producir estos efectos, o que los descubra casualmente una vez realizada (será buena una acción cuyos efectos en su determinado campo producirá retroacciones positivas para el campo).
3. Por eso, la ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética en sentido tradicional, como en el caso de la filantropía, que sólo se preocupa por la buena voluntad del agente y su capacidad de emplear los medios adecuados para lograr un fin bueno en sí mismo, tal como lo había previsto el agente. La Responsabilidad Social parte de una **visión sistémica y holística del entorno del agente**. La intencionalidad unívoca del agente voluntario se diluye ahí en un sistema **complejo** de retroacciones múltiples, de impactos en cadena,

que se trata de gestionar más que de querer realizar o controlar. Es la noción de “ecología de la acción” de Edgar Morin⁸, que se enuncia así:

ECOLOGÍA DE LA ACCIÓN:

“Toda acción escapa cada vez más a la voluntad de su autor a medida que entra en el juego de las inter-retro-acciones del medio en el cual interviene”.

De esto se desprenden dos principios:

- a. “Los efectos de la acción dependen no sólo de las intenciones del autor, sino también de las condiciones propias del medio en el cual se desarrollan dichos efectos”.
- b. “Se puede considerar o suputar los efectos a corto plazo de una acción, pero sus efectos a largo plazo son impredecibles”.

4. La ética que le corresponde a la Responsabilidad Social no es una ética solitaria en la que yo decido en mi fuero interno qué debo hacer y cómo, sino que se trata de una **ética organizacional dialógica**, basada en el trabajo en equipo, la escucha del otro, la negociación, la discrepancia, la voluntad de consenso, la búsqueda común de soluciones a través de la expresión de los mejores argumentos, etc. Porque sólo a través del **campo del diálogo** interpersonal generalizado podremos hacernos responsables del campo ecológico de nuestras acciones colectivas comunes.

Las consecuencias de este desplazamiento de atención, desde el sujeto voluntario y sus fines, hacia el campo objetivo de los impactos de la acción, son considerables:

En buena cuenta, siguiendo el paradigma ético tradicional, yo sólo podría ser responsable, es decir imputable, de las acciones intencionales que haya generado, así como de sus efectos inmediatos directamente relacionados con los resultados inmediatos de mí actuar.

Dentro de la lógica sistémica compleja de la ética de la Responsabilidad Social, ya no es así: quizás una empresa no esté jurídicamente imputable (luego sancionable) de, por ejemplo, asociar sistemáticamente en sus comerciales televisivos mujeres en bikini al consumo de alcohol. Pero debe ser considerada como socialmente responsable (luego éticamente condenable) de promover el machismo y la ideología de la mujer-objeto con su marketing irresponsable, al mantener estos clichés en el campo simbólico e iconográfico de una determinada sociedad por lo cual podría legítimamente ser castigada con un boicot de sus productos por parte de movimientos de consumidores conscientes. Y los egresados de nuestras Facultades de Comunicación y Escuelas de Marketing deberían tener cursos de deontología donde se les explique lo que es la “violencia simbólica” (Bourdieu). Y si nuestras Universidades no lo hacen, ni lo piensan, ni lo investigan, deben ser consideradas ellas también como socialmente responsables, y éticamente condenables.

⁸ Morin, Edgar: “La Méthode 6: Éthique”, Seuil, París, 2004, p 40-41.

Este pequeño ejemplo demuestra toda la complejidad del tema. Por lo menos nos hace entender porqué la Responsabilidad Social tiene muy poco que ver con la filantropía, no tanto en las iniciativas que debe generar (porque amar a los humanos y tratar de hacer el bien ayudando a los que lo necesitan sigue siendo un deber moral universal ineludible) sino en la manera de pensarse en el entorno y pensar en la gestión de la organización.

En efecto, la ética que se desprende de la Responsabilidad Social, por las características que hemos visto, conduce a poner en la agenda de la organización nuevos temas como son:

- La consideración de su Responsabilidad Social en términos de **Gestión de Impactos** (y no de iniciativas buenas) porque se trata de analizar permanentemente el campo de inter-retro-acciones donde opera la organización y minimizar los impactos negativos diagnosticados. Para lo cual es imprescindible:
- Realizar **reportes diagnósticos regulares** de la organización con determinados **indicadores** para detectar los efectos no deseables de ésta en la trama compleja de la “ecología de sus acciones”. Aquí nace la famosa noción de **Reporte de Sostenibilidad** y sus instrumentos de gestión (Balance social, huella ecológica, etc.). Lo que nos conduce a:
- **Asociar todas las partes afectadas** por la acción de la organización en el levantamiento del diagnóstico y, obviamente, interesarlas en la solución de los problemas. Aquí nace la famosa noción de los “**stakeholders**”, o grupos de interés, o partes interesadas.
- **Asociarse también con otras organizaciones** teniendo los mismos impactos en el campo social, para ayudarse mutuamente en el (siempre difícil, por ser complejo) diagnóstico de impactos, la elaboración de los buenos indicadores, y tener mayor impacto al momento de intentar solucionar problemas o revertir tendencias. Esto desemboca lógicamente en:
- **Definir normas y estándares de gran difusión** para ponerse de acuerdo correctamente entre todos, poder comparar una situación con otra con instrumentos de análisis similares, lograr definir expectativas de comportamiento organizacional validadas por todas parte: la **buena ciudadanía corporativa global**.
- Estos estándares comunes permiten finalmente el **reconocimiento y la difusión universal de los deberes de las organizaciones** en el gran público, así como la comunicación rápida de sus faltas éticas, a fin de informar y educar a los usuarios en su necesaria tarea de **vigilancia ciudadana**.
- El resultado final de toda la estrategia de la Responsabilidad Social siendo la constitución, en nuestro mundo globalizado complejo de acciones y retroacciones entramadas difíciles de prever y controlar, de una **trama global inteligente y consciente de ciudadanos e instituciones atentos y responsables de la sustentabilidad de la misma trama**, que es nuestro mundo, nuestra casa común, la única morada que tenemos.

El siguiente cambio que debemos considerar en la teoría de la Responsabilidad Social es acerca de la noción misma de “Responsabilidad”.

La “Responsabilidad” de las organizaciones:

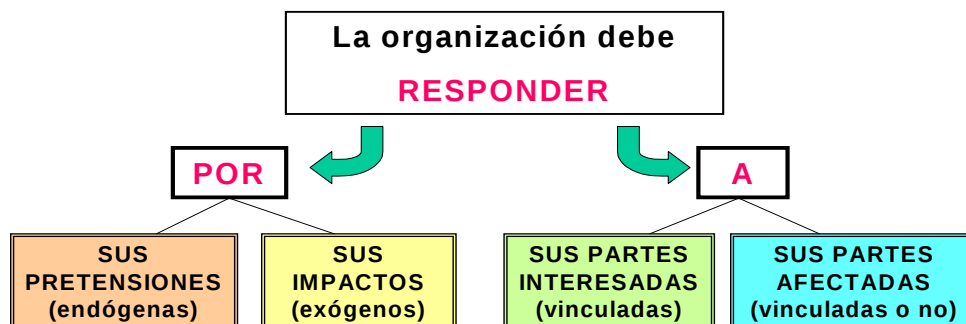
La “Responsabilidad” de la que se trata en una ética sistémica y holística, que toma en cuenta la ecología de la acción y parte de una visión compleja de la realidad humana, ya no corresponde exactamente a la noción intuitiva clásica que tenemos de ella. “Responsabilidad” ya no se refiere a una especie de **imputación reactiva** del agente (como cuando digo que soy responsable de mi perro) sino a un **compromiso proactivo** del agente que la invita a asumir toda una serie de actos a favor de una causa (como cuando digo que trato de ser responsable por mis hijos). Pasamos de ser responsable *de* (sin hacer nada) a ser responsable *por* (reivindicando nuestra responsabilidad a través de determinadas iniciativas). ¿De qué compromisos estamos hablando en la Responsabilidad Social de las Organizaciones?

Según el Estándar de Aseguramiento **AA1000**⁹, uno de los estándares de Responsabilidad Social más reconocidos actualmente en el mundo, la “responsabilidad” de una organización significa asumir la **rendición de cuentas** (*accountability*) de una serie de hechos institucionales, desde una determinación actitud ética. La Responsabilidad Social, desde una perspectiva organizacional, es:

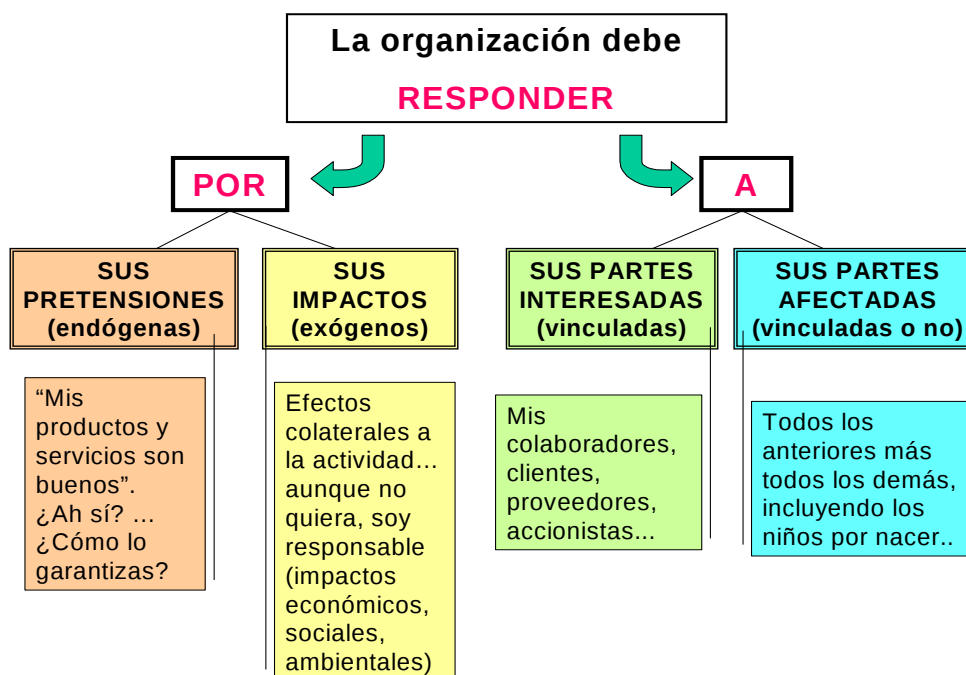
- Un Compromiso para identificar y comprender los efectos de sus acciones en el mundo, considerar los impactos social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas (*stakeholders*).
- Un Compromiso para considerar, concertar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones, preocupaciones y necesidades de todas las partes interesadas.
- Un Compromiso para rendir cuentas de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas, con transparencia.
- Un Compromiso para dar respuesta a los problemas que se presentan y cumplir con lo declarado y pactado en la Misión y Visión y los acuerdos firmados de la organización (ser confiable).

Es en base a esta definición precisa y exigente del término “Responsabilidad”, apoyada en una gestión transparente y participativa, o mejor aun “dialógica”, de la organización, que se podrá constituir el tejido de confianza que necesitamos para superar las legítimas sospechas acerca de la moda de la Responsabilidad Social como fachada cosmética. Esto implica que las organizaciones sepan **responder por** sus acciones (deseadas y planificadas) y los impactos de estas (muchas veces no deseados ni planificados) y sepan **responder a** las partes interesadas directamente vinculadas con ellas (sus empleados, clientes y proveedores directos, accionistas, etc.) y, más allá, a todos los grupos que pueden estar afectados por los impactos de sus acciones, que estos grupos se constituyan en interlocutores vinculados con las organizaciones (como asociaciones de consumidores, instituciones públicas, ONGs medioambientales, etc.) o queden al estado de interlocutores potenciales (como los televidentes, los niños residentes de una cuenca, o las generaciones futuras...). El siguiente esquema permite visualizar mejor esta noción compleja:

⁹ Instituto AccountAbility (Institut of social and ethical accountability). Ver: www.accountability.org.uk



Las pretensiones de la organización son obviamente los productos y servicios que pretende ofrecer en el mercado, y que constituye el contenido mismo planificado de su acción (son endógenos en ese sentido), que tiene que legitimar a los ojos del público. Sus impactos son “exógenos” en el sentido de que rara vez son parte de su propósito explícito, y sin embargo forman parte de las consecuencias de su acción en el mundo: son impactos económicos (cadena de valores, etc.), humanos (vida del personal de la organización y de sus familiares), sociales (vida de los vecinos inmediatos, pago de impuestos, etc.), ambientales (desechos, transporte, contaminación, etc.)... La cadena de responsabilidades se complejiza del siguiente modo:



Como siempre, cuando se trata de ética, la exigencia es radical y categórica, y las organizaciones se encuentran frente a su Responsabilidad Social como nosotros pobres individuos pecadores frente a los 10 mandamientos! No hay motivo para desesperarse y declarar imposible la tarea, so pretexto de que jamás podremos responder *por* todos los impactos (a la justa muchas empresas luchan por cumplir con sus pretensiones) ni sobre todo *a* todos los interesados y afectados, puesto que son, literalmente, todos (!), tanto los que están ahora viviendo en la trama compleja de nuestro mundo globalizado, como los que vendrán después. Hay que recordar más bien que el camino hacia la virtud es justamente eso, un camino, y que lo que más importa es de avanzar en el proceso de responsabilización social de la organización, paso a paso.

Esta aclaración no es anecdótica, sino que nos recuerda que la confianza que podemos dar a los demás en materia ética depende en primera instancia de nuestra humildad moral, en cuanto no nos vanagloriemos de las buenas acciones cumplidas y miramos a todas las que faltan. Esta humildad practicada será un excelente antídoto a una visión histriónica de la Responsabilidad Social en términos de marketing que es el camino seguro hacia la Responsabilidad Social como fachada cosmética de la que hemos hablado.

La cultura del reporte socialmente responsable:

Ahora debemos acercarnos más al tema de las habilidades y procedimientos que debemos desarrollar en el seno de las organizaciones para cumplir con la Responsabilidad Social. El meollo del asunto, si queremos evitar el lirismo cosmético y el “bla bla” de los Balances sociales de fachada, se sitúa en la **calidad de los reportes y diálogos** que la gestión de la Responsabilidad Social de las Organizaciones debe de producir, por lo cual es importante concentrarse en este punto, y considerar a la ética de la Responsabilidad Social en términos de promoción de una “**cultura del reporte**”.

Siguiendo aquí los trabajos de la Global Reporting Initiative (GRI)¹⁰ y de la Serie AA 1000, podemos analizar las principales características de esta nueva cultura que nuestros estudiantes deberían incorporar ya a sus habilidades profesionales.

Se entiende por “reporte” todos los informes públicos que la organización puede producir en base al levantamiento de información concerniente a su desempeño, siguiendo ciertos criterios determinados de procedimiento para la recopilación y exposición de los datos pertinentes. Los reportes deben de demostrar la “sostenibilidad” (o no) de la acción de la organización, por supuesto ya no solamente a nivel financiero, sino que debe incluir también los aspectos de calidad, social y ambiental.

La “cultura del reporte” es el triple hábito de:

- a. Buscar **saber** qué está pasando en la organización
- b. **Dar cuenta a las partes interesadas** de lo que está pasando en la organización

¹⁰ Ver su “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad” in: www.grig3.org y www.globalreporting.org

- c. **Comparar** una organización con otra para evaluar su desempeño relativo.

Esto sirve para preocupaciones diversas:

- Acerca de la **calidad** del desempeño de la organización para sus **clientes**
- Acerca de la **legalidad** y **moralidad** de la organización para su **personal**, sus **accionistas** y el **Estado**
- Acerca de la **huella ecológica** de la organización para el **medio ambiente** (representado por asociaciones ambientalistas y las generaciones futuras)
- Acerca de los **resultados y tendencias a futuro** de la organización para los **inversionistas** (gestión del riesgo)

La necesidad de estos reportes, como ya lo hemos mencionado, viene del proceso de globalización y de lo que significa en cuanto al incremento de la **complejidad** (falta de legibilidad del mundo de hoy), de la **competencia** en el mercado mundial (necesidad de comparación y anticipación), de los **impactos** y **riesgos** (las consecuencias de las acciones organizacionales son cada vez más impredecibles, impactantes, potencialmente dañinas, irreversibles). Notemos que nos encontramos delante de una contradicción constitutiva de la Modernidad: la complejidad creciente impide la legibilidad de la historia del mundo y, al mismo tiempo, hace necesaria la lectura de la historia del mundo.

Esta tensión es el motor dialéctico de nuestros esfuerzos intelectuales y científicos de hoy, la amenaza siendo el riesgo de **insostenibilidad** a futuro de nuestro modo de vida, producción y consumo¹¹. En cada momento del avance de la civilización tecnocientífica planetaria, hay un nuevo riesgo de **ceguera** (déficit de saber e inteligencia), **destrucción** (déficit de ética y razonabilidad política), e **incontrolabilidad** de los procesos (déficit de poder sobre la “megamaquinaria” social por parte de sus mismos actores y operadores).

Frente a estos peligros, la “**cultura del reporte**” de la Responsabilidad Social busca asegurar:

- **Confianza** hacia la comunidad corporativa
- **Responsabilidad** de cada miembro de la organización
- **Sostenibilidad** del conjunto del sistema organizacional
- Un **Desarrollo**, un progreso de las partes y el conjunto de la organización.

Para la efectividad de esta cultura del reporte y aseguramiento en base a estándares de Responsabilidad, se necesitan instrumentos diagnósticos que sean creíbles, transparentes, relevantes, exhaustivos, efectivos para una toma de decisión ilustrada, comunicables, capaces de incluir a muchos interlocutores y lograr consensos sostenibles entre ellos. Por lo tanto, cualquier reporte que valga la pena tendrá que:

¹¹ Se calcula que si todo el mundo viviera hoy como viven los norteamericanos, se necesitaría varios planetas tierra para satisfacer todas las necesidades. Desgraciadamente, sólo tenemos uno, lo que hace insostenible por definición el “one way of life” y todas las políticas irresponsables que se fijan como meta imitarlo.

- Evaluar de modo fidedigno el desempeño de la organización (cientificidad y credibilidad)
- Ayudar la organización a mejorar (proceso de aprendizaje)
- Ser comunicado públicamente para asegurar tanto la credibilidad como el aprendizaje. La mejora continua depende de la transparencia en la comunicación de los datos y de la criticabilidad de estos mismos.

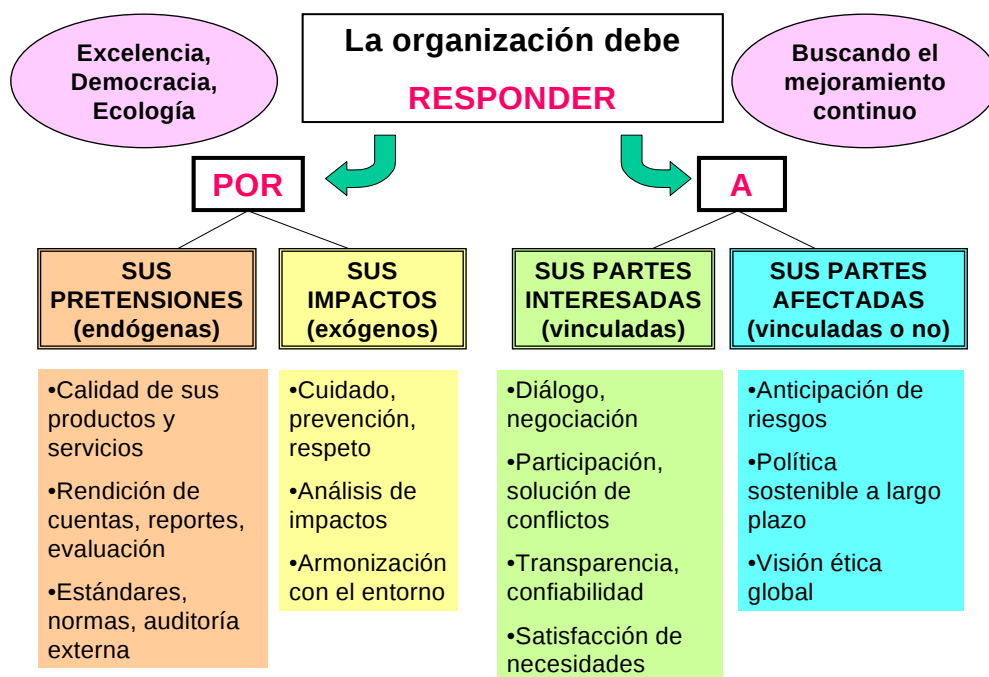
Para lograr este propósito complejo, la estrategia debe seguir los pasos siguientes.

EL PROCESO DEL REPORTE DEBE:

- 1. Cubrir todos los aspectos del desempeño organizacional**
- 2. Determinar todas las partes interesadas por el desempeño de la organización**
- 3. Fijar compromisos y estándares de desempeño entre la organización y las partes interesadas**
- 4. Definir indicadores precisos para calificar el desempeño y el logro de los compromisos**
- 5. Asociar las partes interesadas en la redacción del reporte, su evaluación y el cumplimiento del compromiso**
- 6. Orientar la mejora continua de la organización gracias a la corrección de sus carencias, la asimilación de las críticas, la generación de nuevas metas y la determinación de nuevos estándares y compromisos a futuro**
- 7. Asegurar la comparabilidad de los resultados de la organización con otras de su entorno**
- 8. Garantizar la credibilidad de toda la información y la calidad del proceso completo.**

No es descabellado pensar que si hubieran seguido este procedimiento en Enron, se hubiera descubierto mucho antes los malos manejos de los directivos y evitado la crisis dramática que generó. Evidentemente, en el proceso de aseguramiento de AA 1000 por ejemplo, estamos lejos de un mero Balance Social autocomplaciente escrito por unos cuantos colaboradores directos del gerente general o del de marketing...

Retomando la presentación de la teoría de la Responsabilidad Social mediante el esquema anterior, podemos ahora completarlo del siguiente modo:



Los valores de **Excelencia** (Calidad) para asumir la pretensión para con los productos de la organización, de **Democracia** (participación y transparencia) para asumir el compromiso con las partes interesadas, y de **Ecología** (Sostenibilidad global) para asumir la gestión responsable de los impactos de corto, mediano y largo plazo, son los que guían la ética de la Responsabilidad Social.



Ética de la responsabilidad y del diálogo son los dos pilares de un compromiso organizacional a favor del Desarrollo Humano Sostenible de todos (juego de suma positiva: si tú ganas, yo gano también), es decir la superación de la visión del entorno social en términos darwinianos de la selección natural del más fuerte, de la guerra de todos contra todos, toda la lírica del neoliberalismo que no puede conducirnos a otro resultado, con su afán de analizar todo en términos de juegos de suma nula (si tú ganas yo pierdo, si yo gano tú pierdes), que a aquél de la derrota de todos (suma negativa). Otra vez, vuelve la evidencia del proverbio africano: la fuerza del cocodrilo, es el agua.

Pero el último eslabón de la cadena de la Responsabilidad Social lo constituye sin duda la sociedad civil, el público de usuarios y consumidores en el entorno de las organizaciones.

Necesidad de un consumidor responsable

Este tema nos retrotrae a la problemática del conocimiento, es decir de la educación y de la Responsabilidad Social Universitaria: aquel de la información y transformación del público de usuarios de las organizaciones en un público culto, consciente de sus derechos y deberes, conocedor de los grandes peligros y desafíos de nuestro mundo, preparado para ejercer su ciudadanía de modo activo.

"Los consumidores tienen un enorme potencial para redirigir la acción de las empresas. La condición para que eso ocurra dependerá de la conciencia que tengan de ese poder y de que cuando eligen productos incluyendo en los atributos de su elección el cuidado para con los temas sociales y medioambientales, están eligiendo las características del medio en que quieren vivir ellos y las generaciones siguientes", opina Mattar.

Sandra Novoa¹², precisa el carácter político de la problemática del consumo: "El acto de consumir se transforma en acto político, que redefine los atributos de éxito empresarial, contribuyendo a dar una fase más humana a los elementos que componen la misma lógica financiera del capitalismo global".

Esto nos conduce a establecer una relación intrínseca entre el nivel de conciencia ciudadana adquirido por un pueblo y el nivel de Responsabilidad Social alcanzado por sus organizaciones. Inútil de precisar que estamos todavía muy lejos de un mundo de consumidores cultos. Datos españoles mencionan que, según un estudio realizado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (OBRSC) para la CECU, entre octubre y noviembre de 2004, más del 70 por ciento de los españoles encuestados "no dispone de información sobre la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa nunca o casi nunca para guiar sus compras" y cerca del 57 por ciento no ha oído hablar nunca de los productos de inversión éticos y solidarios¹³.

Está claro que el gran público está todavía muy dependiente de los noticieros de los medios de comunicación masivos que son generalmente financiados por... las mismas empresas que deberían fiscalizar. Esta constatación confirma nuestra idea de que los diversos tipos de organizaciones que componen la sociedad contemporánea deben

¹² El Mercurio, (23/11/03)

¹³ Citado in: http://www.responsables.biz/REPORTAJES/A_FONDO/a_fondo_desarrollo01.html

absolutamente de juntarse en pro del esfuerzo de responsabilización social: Empresas, Tercer sector, instituciones públicas e Instituciones educativas (Colegios y Universidades). El futuro de la Responsabilidad Social Empresarial (y más ampliamente de la Responsabilidad Social de las Organizaciones) está también ligado al futuro de la Responsabilidad Social Universitaria y al de la Responsabilidad Social de la Administración pública.

En ese sentido, es preciso mencionar cómo, en España, el movimiento de adhesión al Pacto Mundial ha dado lugar a la creación de un original instrumento de trabajo, la [Mesa Cuadrada](#), desde la que se desarrollan actividades de aprendizaje, de diálogo y de extensión de la red a favor del Pacto Global de la ONU, hacia otras regiones y otros países.

“La **Mesa Cuadrada** es un instrumento puesto al servicio de la **Asociación Española del Pacto Mundial** y de las entidades españolas adheridas, que tiene como objetivo el progreso en la implantación de los diez Principios del Pacto Global por medio de la vía del diálogo. Se trata de un **instrumento de trabajo** en el que todos los participantes, pertenezcan al lado de la mesa al que pertenezcan, trabajan de forma conjunta y bajo la premisa de igualdad. Por ese motivo, uno de los principales objetivos de **ASEPAM** es que la Mesa Cuadrada constituya un instrumento **accesible a todas** las entidades adheridas, que sirva para trabajar unánimemente en la divulgación e implantación de los diez Principios del Pacto Global.”

“La Mesa Cuadrada recibe ese nombre debido a los cuatro grandes grupos de interés que están representados en cada uno de los lados de la misma: **empresas, ONGs, entidades educativas e instituciones públicas o sociales**. El primer lado de la Mesa lo ocupan las **empresas**, que cuentan tanto con miembros de las grandes empresas como con miembros de las Pymes. En el segundo lado se sitúa el **Tercer Sector** y, en particular, las ONGs, que suponen un alto porcentaje del mismo. El siguiente lado de la Mesa Cuadrada lo ocupan las **entidades educativas**, cuyo papel de soporte en la creación de una cultura de la responsabilidad empresarial a largo plazo y en la organización de foros de aprendizaje en el corto plazo, es fundamental. Y, por último, el cuarto lado de la Mesa Cuadrada está formado por representantes de **instituciones sociales y políticas**.”¹⁴

Una excelente iniciativa que expresa la necesidad de desarrollo del Capital más importante de todos en la actualidad: el **Capital Social**.

¹⁴ <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=4&MS=3>