

Responsabilidad Social Corporativa: más allá de la reputación externa

*Tomás Pereda Riaza
Jaime Urcelay Alonso*

Aunque parezca paradójico, la aparición de la responsabilidad social corporativa o sostenibilidad en el mundo de la empresa surge de un sentimiento de carencia respecto a la posición de la persona y la sociedad en la que se desarrolla. El *"hombre como medida de todas las cosas"* recuerda que la economía y el mundo de la empresa están a su servicio y no a la inversa.

En el proceso de sistematización conceptual de la RSC y construcción de modelos susceptibles de gestión, actualmente excesivamente polarizados hacia un enfoque de imagen externa, a veces nos recuerda a Groucho Marx cuando nos decía: *"El secreto de la vida es la honestidad y el juego limpio...si puedes simular eso, lo has conseguido"*.

Lo cierto es que mucho antes que la reputación externa nos encontramos con la dimensión interna de la RSC, gran olvidada en muchos casos, y que puede comprometer negativamente la sostenibilidad o perdurabilidad de una organización, al generar escepticismo y falta de implicación de los profesionales de una empresa respecto a sus líderes o gobernantes, especialmente cuando la realidad vivida diariamente se encuentra a años luz de la imagen o "reputación corporativa" que se quiere transmitir externamente.

La dimensión interna de la RSC tiene mucho que ver con la calidad de los hábitos y valores de sus dirigentes, clave para entender el porqué algo está fallando en este aspecto.

El arte de dirigir en el mundo de la empresa solo se puede aplicar a la dirección de personas libres e inteligentes: libres para decidir sobre el nivel de compromiso con un proyecto, e inteligentes para poner todo su talento a su servicio. No se trata de conseguir que la gente haga lo que debe hacer, sino conseguir que la gente *quiera hacer* lo que debe hacer.

Este concepto de dirección de personas se distancia claramente sobre otras funciones que tienen más que ver con la administración de cosas (y a veces las personas también

son tratadas como *cosas*), o ejecución de proyectos, ideas, etc., (...y a veces también las personas son víctimas de ejecutivos que más que dirigir ejecutan sin inteligencia lo decidido en otras instancias).

Hablar de sostenibilidad es hablar de actitudes directivas eficaces tanto en el corto, como en el medio y largo plazo, tanto más cuanto el entorno externo en el que se desplieguen, determina su mayor o menor importancia.

1 Marco de referencia

El entorno actual está definiendo con bastante claridad las amenazas y oportunidades respecto a las actitudes directivas adecuadas para una sostenible dirección de personas:

- *Economía de servicios: información, conocimiento, relación...* Finalmente la globalización ha tenido un efecto de centrifugación: la actividad más pesada ha sido lanzada hacia el exterior, deslocalizando los procesos de menos valor añadido, para quedarnos con las actividades más volátiles, intangibles y de mayor valor, aquellas que se basan en el conocimiento, en nuestra capacidad de crear experiencias positivas, de innovar, de avanzar científica y tecnológicamente, de poner en valor económico sentimientos de confianza, credibilidad, solidez, seguridad...y en este terreno es en donde se sitúa el reto de crear riqueza a través de la gente en nuestras sociedades avanzadas.
- *Factores de cambio en el entorno.* Con la misma fuerza de la realidad anterior, la globalización nos obliga a competir con la máxima eficiencia (hacer más con menos, ser más productivos) y con la máxima eficacia (conseguir mayores rentabilidades y beneficios que sacien el hambre de los mercados financieros). Y esta situación lleva ya años transformando profundamente el modelo y expectativas de las personas que trabajan en la empresa. En definitiva el contrato psicológico nacido de la revolución industrial y vigente durante los últimos 200 años ha saltado por los aires. La realidad nos encara con realidades que nos hablan de fin del empleo de por vida, del aumento de la incertidumbre externa (e interna como derivada), menos opciones de promoción y carrera disponibles, conseguir más cosas con menos recursos, mayor complejidad, mayor responsabilidad y riesgo, cambio en los valores y en las expectativas de la gente, menos recursos económicos para "motivar". Menudo panorama.
- *El compromiso con la empresa: una especie en desaparición.* Y llega la paradoja. Cuanto más necesitamos a la persona que piensa, que crea, que innova, parece que la tenemos bastante desengañada y escéptica respecto al mundo de la empresa, y especialmente de sus directivos. Bueno, posiblemente en los albores de la Revolución Industrial no se cuidaba demasiado de la gente, pero ni "falta que hacía". Bastaba con brazos y piernas para activar las máquinas de los "tiempos

modernos", y ese trabajo físico era fácilmente controlable, se podía medir y comprobar a través de la organización científica del trabajo con sus "tiempos y métodos". Incluso la gestión del miedo podía ser una eficaz herramienta de "motivación". Pero actualmente nos encontramos con que la materia prima que crea riqueza es invisible a nuestros ojos, y difícilmente podemos observar la calidad de la relación de nuestros vendedores con nuestros clientes, de la creatividad de nuestros marketinianos, de la innovación de nuestros investigadores, de las ganas de resolver problemas de nuestros profesionales de atención al cliente y departamentos técnicos.

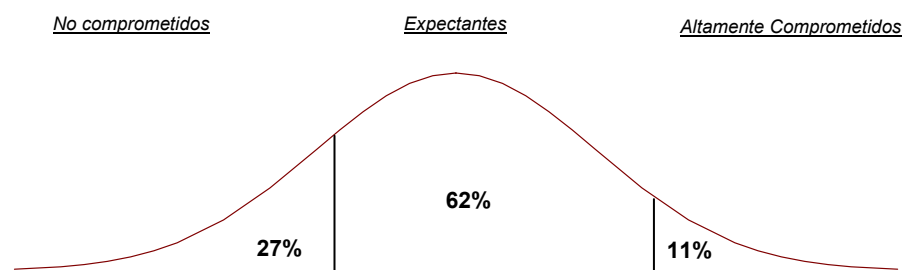
En definitiva estamos hablando de conseguir gente sensible, capaz y dispuesta para conectar con todos los "stakeholders" de la empresa.

Los últimos estudios muestran que la desconexión o compromiso de nuestros profesionales, tanto en Europa como en USA está disminuyendo a pasos agigantados.

Según un estudio de Towers Perrin¹, las conclusiones son muy preocupantes:

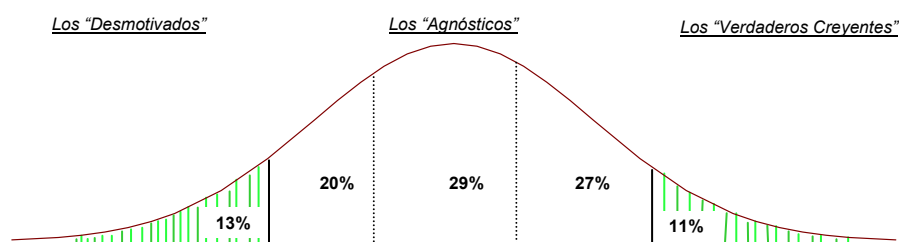
1. *La gente se muestra escéptica sobre el compromiso que sus empresas tienen hacia ellos*
2. *Los líderes no son comunicativos ni totalmente confiables*
3. *Parecen no tener verdadero interés por sus empleados, ni ejemplifican los valores corporativos*
4. *Los directivos no aciertan a presentar un sentido compartido de destino*
5. *Como resultado la gente se va desenganchando, reduciendo su dedicación y energía, y se siente más frustrada y ajena ante acontecimientos que se encuentran fuera de su control*

Consecuencia de ello, se muestra el siguiente panorama en España sobre la situación del compromiso de la gente con su empresa:



¹"Reconnecting with employees: Attracting, retaining and engaging your workforce". 2004 European Talent Survey. Towers Perrin

En la misma línea, el estudio llevado a cabo en todo el mundo por Corporate Executive Board² muestra una realidad muy parecida a la anterior:



En ambas fotos nos encontramos con un colectivo importante en riesgo de pérdida de compromiso, representando una oportunidad de regeneración de compromiso.

Frente a estos datos no nos debe bastar las cifras de absentismo o rotación física: ¿Somos conscientes de la importancia de la ROTACIÓN EMOCIONAL? ¿Podemos identificar cuántas personas tenemos en nuestras organizaciones que a pesar de permanecer físicamente en el puesto de trabajo, llevan meses o años ausentes emocionalmente de la empresa? ¿son estrategias económica y socialmente sostenibles?

2 Resultados: Conocimiento + Compromiso + Rendimiento

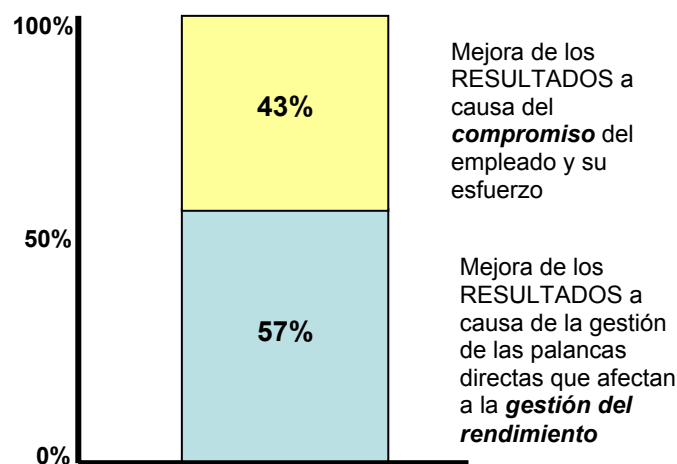
La gestión del talento sigue siendo una de las claves actuales en la gestión de las personas, a pesar de la utilización abusiva de este tópico, una gestión del talento eficaz sigue representando una correcta recombinação de *Conocimiento + Compromiso + Rendimiento*. Si bien el primero puede ser atraído e incorporado, los dos segundos necesariamente necesitan ser gestionados.

Es obvio que las personas altamente comprometidas superan en rendimiento a aquellas menos comprometidas, no solo porque la rotación se reduce significativamente, sino porque *un profesional comprometido añade un esfuerzo adicional*, ya sea en tiempo, energía, o reto intelectual:

² "Impulsando el desempeño y la retención a través del Compromiso del Empleado. 2004

La mejora del RESULTADO es la consecuencia de Gestión del Compromiso (40%) y Gestión del Rendimiento (60%)

% de Impacto en la mejora de los Resultados



3 Actitudes directivas que impulsan el rendimiento y compromiso

Según diversos estudios, *el compromiso emocional es el más eficaz que el racional* desde la perspectiva de obtención de resultados y retención, *siendo la fuente fundamental de este compromiso emocional el jefe directo*.

Ya se sabía que los profesionales no abandonan empresas sino jefes, y ahora podemos dar un paso más confirmando que el jefe directo es la palanca de mayor impacto en la generación de compromiso emocional en sus colaboradores y de incremento de su rendimiento, los factores de mayor impacto en la consecución de resultados, compromiso que representa

Por ello es crítico el papel del jefe directo y sus actitudes directivas como palanca de generación de compromiso y rendimiento.

Según estos estudios llevados a cabo en aquellas organizaciones que representan las mejores prácticas, la gestión del compromiso y del rendimiento necesita de las siguientes actitudes directivas en los siguientes ámbitos:

Ámbito de Gobierno Social: el mundo de las relaciones

- Definición de expectativas claras empresa – profesional. Representa un claro compromiso o contrato psicológico en donde se define lo que cada parte pueda esperar como consecuencia del cumplimiento de los compromisos asumidos. Compromete gravemente la credibilidad del jefe y de la organización en caso de no cumplirse, destruyendo rendimiento.
- Minimización de la incertidumbre interna, a través de reglas de juego claras. Si bien la incertidumbre externa es creciente y queda fuera de nuestro control, la reducción de la ambigüedad interna es una función de dirección clave.
- Creación de un ambiente laboral que propicie *equilibrio*, no contraponiendo vida y trabajo como realidades antagónicas, sino integrando vida y trabajo. Es necesario reivindicar valores de esfuerzo, sacrificio, superación. No se trata tanto de reducir horarios y construir gimnasios, sino de lograr sistemas de trabajo más humanos, flexibles e integre una concepción holística del trabajador. “*La clave es si queremos vida en el trabajo, o después de él*”.
- *Comprométete conmigo y yo me comprometeré contigo*. La reciprocidad es rentable: los altos directivos que muestran preocupación y compromiso con sus empleados reciben un mayor esfuerzo adicional como contraprestación. Cuando la gente *percibe* que, a pesar de las dificultades, la alta dirección y sus jefes directos tienen interés real por ellos y por su desarrollo, se genera compromiso real.
- Conexión con los valores y creencias de la gente. En niveles superiores de desarrollo económico (+10,000\$), el índice de satisfacción está menos determinado por factores económicos y más por aspectos vinculados a la calidad de vida, especialmente a la libertad de elección de sus ciudadanos.³
- Confiar en la gente y no tenerle miedo. Las expectativas que tenemos sobre los demás condicionan sus conductas. Pensar en positivo y esperar obtener lo mejor de la gente es rentable. Evitar el riesgo de *gestionar por excepción*, tratando a la mayoría desde la excepción de comportamientos negativos minoritarios.
- Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, liderando a través del ejemplo.

Ámbito de Comunicación Interpersonal

- Comunicación honesta y relevante respecto a aquellas cuestiones que interesan a los empleados, frente a la propaganda institucional. Especialmente la comunicación

³ Encuesta Mundial sobre Valores y Creencias 2004

sincera es imprescindible cuanto mayor sea la incertidumbre. La comunicación manipulada devasta el compromiso y rendimiento.

- Gestión de los conflictos de manera abierta y desde el primer momento que surgen. Tratar a la gente como adultos (¿por qué tratamos como inmaduros a cabezas de familia que toman todos los días importantes decisiones en su ámbito familiar?).

Ámbito de la Información y del Desarrollo Personal: Dar sentido al trabajo.

- *"Dígame por qué mi trabajo es importante nada más entrar"* Todo nuevo empleado se esfuerza más cuando entiende y cree en la importancia que tiene su trabajo para la organización.
- Conexión de la estrategia global del negocio con la actividad individual de cada profesional, proporcionando sentido estratégico a la labor de cada persona. *"Necesito entender no sólo cómo hacer mi trabajo, sino también por qué es importante"*.
- Proporcionar continuamente feedback significativo, sincero y útil. *"Déme información relevante para mi trabajo, oportunidad de innovar, y sentido de orgullo"*.
- *Enfatizar lo positivo* de los colaboradores constituye una eficaz palanca que incrementa el rendimiento (especialmente en las entrevistas de evaluación o desarrollo). La discusión respecto a las debilidades debe claramente centrarse en *específicas propuestas de mejora; en caso contrario enfatizar en la debilidad reduce drásticamente el rendimiento.*
- Los jefes deben dar apoyo a sus colaboradores de *manera específica respecto a sus retos diarios.*
- Compromiso auténtico por el desarrollo real de la gente dedicando atención y tiempo en ello. Casi todas las compañías tienen planes "nominales" de desarrollo diseñado pero su aplicación a cada individuo es muy deficiente. *"Ayúdeme a desarrollar mis habilidades y ser más efectivo en mi trabajo"*

4 El comportamiento individual como garantía de sostenibilidad.

Si bien los códigos de conducta y demás prácticas éticas corporativas son necesarios, la clave de la sostenibilidad está en el comportamiento ético de la persona individual.

Nuevamente el caso Enron es un buen ejemplo de cómo una empresa considerada como un referente de las mejores prácticas en RSC ha pasado a la historia de la infamia corporativa por un comportamiento fraudulento de las personas individuales.

En los foros y encuentros sobre RSC se habla de códigos de conducta, de valores corporativos, etc., con los que todos estamos de lógicamente de acuerdo respecto a valores absolutos, tales como la honradez frente al fraude, la lealtad frente a la deslealtad, la sinceridad frente a la mentira, la generosidad frente al egoísmo. En definitiva, todos estamos de acuerdo en declarar solemnemente en que *"hay que hacer el bien y evitar el mal"*.

No se trata tanto de compartir conceptualmente valores absolutos sino de vivirlos, en la situación de la persona respecto a esos valores, ¿somos generosos, sinceros, leales, etc.?

En definitiva, el problema de la sostenibilidad no se encuentra tanto en la enunciación de valores como en su incorporación a la cultura real de las organizaciones, gestionando un aprendizaje colectivo a través de ejercitar dichos valores en cada una de las decisiones que el grupo toma en su proceso de respuesta al entorno y procesos de integración interna.

Este proceso de creación cultural solo es posible desde el ejemplo de los líderes de la organización, dando significado a los valores por su incorporación a comportamientos cotidianos.

Únicamente en la medida en que las organizaciones empecemos a trabajar en serio en convertir los valores en hábitos operativos incorporados realmente a cada persona de la organización, con máxima prioridad en sus líderes, estaremos trabajando seriamente a favor de la sostenibilidad de la organización.

La batalla por la sostenibilidad corporativa no se librará desde complicadas estructuras formales corporativas o burocráticas, sino desde la convicción de la persona individual.

Está claro que la sostenibilidad se halla en la vertiente humana de las organizaciones, siendo en su calidad ética e intelectual en donde reside la clave de la sostenibilidad.

En definitiva, la dimensión interna de la RSC necesita de líderes que tengan la habilidad de CONECTAR con las aspiraciones, expectativas y valores de la gente, punto de partida necesaria para dirigir personas, y asuman como un compromiso activo la creación de una cultura que genere hábitos basados en aquellos valores que fomenten la perdurabilidad de una organización. Hemos pasado de la época de la conectividad tecnológica a la época de la conectividad social, lo cual es hablar de ser responsables con las personas que son las que contribuyen a hacer sostenible y perdurable un proyecto empresarial.