

Los cimientos de la Responsabilidad Social

JAVIER FERNÁNDEZ
presidente
de la Asociación
Internacional de
Estudios sobre
Management
(ASIEMA)



En ocasiones, a la hora de hablar de Responsabilidad Social Corporativa, se centra buena parte de la atención en los efectos que tienen los comportamientos de la organización con respecto a terceros. De este modo, se llega a limitar el concepto de sociedad a quienes están en torno a la empresa. Quisiera hoy reflexionar fundamentalmente en otra parte de la sociedad, a saber las personas que trabajan dentro de la propia organización.

Se enseñaba en tiempos pretéritos que la caridad bien entendida empieza por uno mismo. Propongo que la RSC debería abordarse siempre e ineludiblemente por ese mismo lugar: en concreto, por las personas que trabajan dentro de la organización que proclama su sano interés por ofrecer otras ventajas a su alrededor.

La salud de una organización se traslada a quienes tiene en rededor -clientes, proveedores, administración pública (en el caso de que se trate de una entidad mercantil o financiera), empresas privadas (si hablamos de la administración)...-; pero, en ocasiones se soslaya injustamente que, para estar en condiciones de trasladar esos beneficios, debería atender inicialmente a los primeros implicados: quienes sacan adelante el proyecto.

En los estudios que vengo realizando sobre patologías organizativas he detectado algunas que resultan de interés en relación a la RSC. Algunos modos de hacer provocan enfermedades no sólo físicas, sino también psicológicas y/o psiquiátricas por sus maneras de actuar.

LENGUAJE DECONSTRUCTIVO

He presenciado en determinada organización la extensión omnímoda del lenguaje deconstructivo: se enuncia un tema, se alaba, por que forma parte, verbigracia, de los idearios fundacionales, para justo a continuación, proponer la tesis contraria. Un ejemplo: se propone que la innovación forme parte de la cultura de la organiza-

ción y que quienes más hagan por abrir nuevas sendas sean premiados. Tras formular ese sano objetivo se condena a cualquiera que manifieste la más mínima discrepancia con la línea oficialista, por obsoleta que ésta resulte. Es más, se procura expulsar de la organización de manera inmediata a quien haya sugerido que existen aspectos que sería posible mejorar para lograr resultados más acordes con los verdaderos valores organizativos.

La misma organización que realiza 'inmolaciones humanas', como las aquí indicadas, asegura en público que su recurso más importante son las personas que allí trabajan. Además, su ocupación principal son los servicios...

Cuando un directivo mentiroso es reconocido como tal, la institución en su conjunto pierde el prestigio que hubiera podido acumular



Las gargantas de los directivos que claman por la novedad son las mismas que ordenan a los capataces, de los que toda organización se dota, que construyan muros más altos, de esos que pueden llegar a asegurar el presente, pero sólo a costa de cancelar las perspectivas de futuro.

DIRECTIVOS ESQUIZOFRÉNICOS

Cerca del lenguaje reconstructivo se encuentran aquellos directivos que pregonan la necesidad de conseguir excelencia en su organización a la vez que se afanan por ahuyentar el talento que, en su caso, hubiesen podido convocar previamente. Recuerdan la expresión del cínico:

"Estudié filosofía porque me preocupaba la búsqueda de la verdad, pero me especialicé en tecnologías de la manipulación, que resultan mucho más rentables".

Determinados directivos paranoicos trasladan su doble personalidad a la organización, cuya diosa productividad reclamará permanentemente más holocaustos. Paralelamente, esa institución -y pienso en un ejemplo concreto- puede estar dedicando importantes sumas a actividades de promoción humana ajena (al menos así lo considera) mientras niega las indemnizaciones justas a quienes despide.

Según una repetida chanza, determinados directivos son realmente participativos porque, cuando dan una noticia, lo que provocan es la necesidad de que los subordinados imaginen la verdad. Cuando un directivo mentiroso es reconocido como tal -y la organización le consiente que siga en ella- la institución en su conjunto pierde el prestigio que hubiera podido acumular previamente.

ORGANIZACIONES PARANOICAS

Reflejo en determinadas circunstancias de comportamientos individuales de los directivos, algunas organizaciones se obsesionan con persecuciones, desconfianzas ajenas..., sencillamente porque no han sabido gestionar y gestionarse bien. Pueden seguir repitiendo rutinariamente mensajes valiosos, pero en su comportamiento diario viven obsesionados (de paranoia en griego) con aspectos irrelevantes. El mejor de los vendedores puede llegar a ser despedido simplemente por no haber cumplimentado adecuadamente un impreso prescindible.

Directivos sin consistencia son en ocasiones puestos al timón, porque nunca llevarán la contraria a sus superiores. De ese modo, se logra el *aurea mediocritas* de la que los romanos abominaban para sus instituciones.

CONCLUSIONES

En determinadas empresas -¡no en todas!, gracias a Dios- cabría afirmar que, cuanto más se insiste en un tema, más está descuidándose. Resulta conveniente realizar un correcto análisis de la situación, para que las decisiones que posteriormente se tomen sean las adecuadas y no mera mimetización de las adaptadas por otras.

Lograr que la Responsabilidad Social Corporativa funcione de verdad demanda tener en cuenta dos aspectos: comportamientos personales y estructuras organizativas. Si alguien se limita tan sólo a una de las dos cuestiones, es muy probable que fracase en sus objetivos. Apuntar a las dos reclama la existencia de líderes y no meros gestores. ☉