



LA CRÓNICA | POR RAFAEL SERVENT

Antonio Argandoña, titular de la cátedra de La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del Iese, estuvo ayer en Reus para cerrar el máster en Direcció Estratègica de l'Empresa de la URV

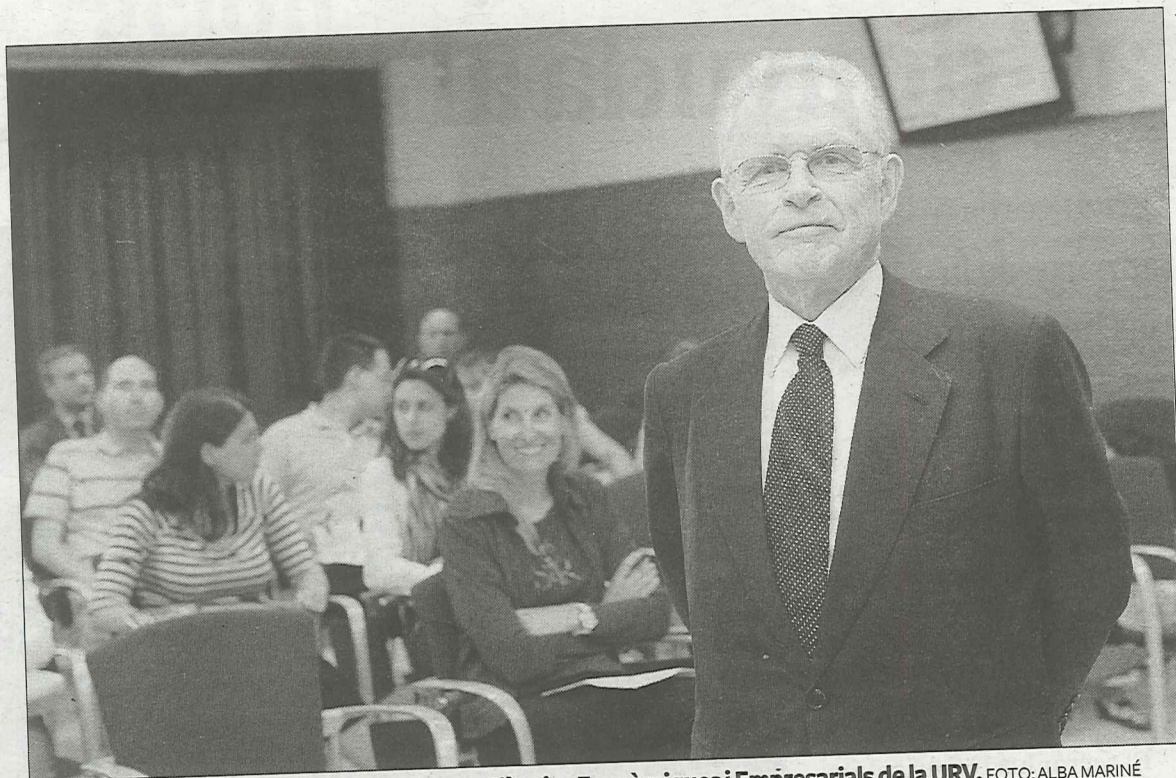
# Directivos responsables

**D**e nuevo asomó ayer una de las frases de moda en todo cursito de liderazgo con pretensiones de estar a la última: 'Lo que no se mide, no se controla, y no se puede mejorar'. Todo encaja a la perfección, hasta que llegamos al capítulo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Entonces ya nada es tan perfecto: «Hay cosas, desde el punto de vista de la RSE, que no se pueden medir, y como no puedes medirlas, entonces terminas por dejarlas de lado».

Antonio Argandoña, titular de la cátedra de La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del Iese, estuvo ayer en Reus, en la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat Rovira i Virgili (URV), invitado por el máster en Direcció Estratègica de l'Empresa, para hablar de todo ello.

Bajo el título 'Cómo ve la Responsabilidad Social el Director General', Argandoña hizo un retrato ácido sobre la realidad de la RSE, con certeras definiciones y algún que otro momento irónico. «Podríamos poner 250 definiciones, pero en todas ellas habrá en común una serie de conceptos que definan la RSE», arrancó Argandoña.

Caben en los dedos de una mano: «que sea voluntaria, social,



Antonio Argandoña, ayer en la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la URV. FOTO: ALBA MARINÉ

El de ayer fue un retrato ácido sobre la realidad de la RSE, con certeras definiciones y algún momento irónico

económica, medioambiental y tenga en cuenta a los interlocutores o *stakeholders*». A ello se le añade más recientemente la dimensión ética y su integración dentro de la empresa.

«¿Qué no es la RSE?», se preguntó Argandoña. «No es cumplir con la ley, no es una técnica de gestión, porque está principalmente en la cabeza y la voluntad de la gente, no es filantropía

o acción social, no es un medio para comprar reputación, lavar la imagen o evitar conflictos, no es un añadido a la estrategia, no es la solución a los problemas del mundo y no es una responsabilidad de los gobiernos».

¿De qué se trata, entonces? Hay una dimensión social. «¿Pero existe un derecho de la sociedad a la RSE? Pues como derecho social, no existe». Está la dimen-

sión moral, la del «deber ético de la empresa». «¿Puede una empresa negarse a actuar responsablemente por razones morales? Desgraciadamente, sí».

Le sigue la dimensión gubernamental: «Si las empresas no son responsables, entonces deberá intervenir el Gobierno. ¿Tiene el Gobierno derecho a regular? Si la RSE es puramente voluntaria, entonces no».

Entramos en la dimensión del negocio: «La RSE produce beneficios. Imagen, reputación, marca, atracción de clientes, diferenciación de productos. ¿Crea la RSE una ventaja competitiva?» Y aquí es donde entramos en los intangibles, porque, «ante el entusiasmo de un director general convencido, los directivos de segundo y tercer rango estarán más preocupados en que esté contento que en ser verdaderamente responsables».

Por eso «están más concentrados en tener una lista de cosas para puntuar en la memoria, de llenar casillas, que en ser responsables. Y lo que no puedes medir, terminas por dejarlo de lado. Después has de ir al consejo de administración y decir '¡Y esto, mola!', y demostrar que es rentable».

Ultima dimensión: *management*. La RSE tiene que ver con «el buen gobierno de la empresa, con la pasión por la excelencia, con ser un directivo responsable que respeta a las personas y comprende y atiende sus necesidades, creando un buen clima. Pero si no te lo crees, entonces contrata a un consultor, que te dará 42 puntos para cumplir».