

Opinión

Las siete virtudes cardinales de la responsabilidad corporativa

A FONDO

Andrea Bonime-Blanc
y Murray Grainger

En España (y en muchos países) se están poniendo en cuestión los programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Nacen nuevos departamentos corporativos como sets. Algunos dependen de recursos humanos, otros del departamento jurídico o de marketing y comunicación. Algunos incluso cuentan con el apoyo del consejero delegado y del consejo. Pero, a los clientes, ¿les importa? ¿Los inversores los consideran valiosos? O, por el contrario, ¿se trata de una moda pasajera que se desvanecerá con el próximo ciclo económico o cuando llegue una nueva moda corporativa?

Pocas personas son capaces de describir claramente el valor real que estos programas pueden aportar a la empresa, y menos aún de medir el rendimiento de la inversión que en ellos se hace. Es hora de hablar sobre el valor real que estos programas aportan a la empresa en relación a lo que ésta gasta en ellos, y del valor que aportan a sus *stakeholders*: accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, socios comerciales, inversores y reguladores, entre otros. ¿Son justificables el tiempo, el dinero y los demás recursos que se dedican a estos programas? Dicho de otra forma, si estos programas desaparecieran de repente, ¿se darían siquiera cuenta de ello los destinatarios?

Vamos a defender la necesidad de evolucionar desde la vieja RSC hacia un concepto más avanzado, a nuestro entender: el de Responsabilidad Corporativa Inteligente (o RCI), enumerando los que denominamos los "siete pecados capitales" de la irresponsabilidad corporativa.

Primer pecado capital: la ambición de poder y de dinero. Segundo: la glotonería insaciable de beneficios y bonos desmesurados. Tercero: la avaricia y la cultura de querer siempre más. Cuarto: la pereza a la hora de cumplir los estándares y cuidar la calidad y la atención al nuestros *stakeholders*. Quinto: la ira que se desata en el directivo contra un *stakeholder* cuando éste está fuera de sintonía con aquél. Sexto: la envidia instrumentada por la competencia salvaje o ilegal o el daño a los competidores. Séptimo: la arrogancia del poder que no es capaz de entender ni aprender de sus propios fallos, lo cual genera errores, corrupción y cosas peores.

Las evidencias que demuestran el impacto medible que estos comportamientos tienen sobre los resultados financieros de la empresa están cada vez más a nuestro alcance y a nosotros, que las seguimos de cerca, nos convencen. De hecho, estamos seguros de que estos comporta-

mientos, especialmente si aparecen juntos en la misma empresa o función, tendrán una serie de consecuencias muy perjudiciales, ya sean intencionales o no, materiales o intangibles, como las pérdidas financieras, el despilfarro de recursos, el daño a la reputación, los costes judiciales y de auditoría, el aumento de responsabilidades legales y de riesgo, además de la pérdida de oportunidades de negocio, de talento e incluso de accionistas, hasta el despido del directivo o directivos que las perpetren.

Lado positivo

Ahora, veamos el lado positivo de la ecuación: las siete virtudes cardinales de la Responsabilidad Corporativa Inteligente. Primera virtud cardinal: liderazgo y aumento de recursos a través de una mayor cuota de mercado que crece de manera sostenible, legal y con cumplimiento normativo (lo opuesto a la ambición). Segunda: innovación y agilidad, que mejoran la operación y el rendimiento de la compañía (lo contrario a la gula). Tercera: gestión fluida del riesgo y de la reputación que se logra centrándose en los aspectos positivos de la reputación y en aumentar las acciones y otros valores medibles (lo contrario a la avaricia). Cuarta: formación y comuni-

Hay que ponderar el valor real que la RSC aporta a la empresa en relación a lo que ésta gasta

cación efectivas que incorporen la integridad en la operativa del negocio y la persecución de una mayor eficiencia (lo opuesto a la pereza). Quinta: seguimiento y auditoría eficaces, encontrando nuevas maneras de mejorar los procesos para mejorar el negocio (lo contrario a la ira). Sexta: controles internos y disciplina, el uso de las buenas prácticas como referencia, emular, innovar, mejorar y aprender de los mejores (lo contrario a la envidia). Séptima: cultura del rendimiento, buscando establecer y mantener un nivel cada vez más alto (lo contrario al orgullo).

La práctica de estas siete virtudes cardinales de la RCI mejoran los resultados de las empresas a través de la mejora del negocio, de la utilización óptima de recursos, de la mejora de la reputación, de un mayor enfoque en la misión, la visión y la estrategia, de la reducción de pérdidas y costes, de la atracción y retención del talento, de las colaboraciones valiosas y de una mayor oportunidad para la innovación, el cambio y la ventaja competitiva. ¡Adóptenlas, ya!

Andrea Bonime-Blanc es CEO de GEC Risk Advisory, basada en NY City; Murray Grainger es Director General de Impact on Integrity, basado en Madrid



El presidente del BCE, Mario Draghi, en la rueda de prensa que ofreció el pasado jueves.

BCE: del dicho al hecho



AHORA MISMO

Francisco Uría

Se cumplen prácticamente dos años desde que Mario Draghi pronunció sus "mágicas" palabras: "haremos todo lo que sea necesario para salvar el euro". Aquello le valió el apelativo de "game changer" porque, como ahora sabemos, aquellas palabras, unidas a otros elementos no menores como el acuerdo político para la creación de la Unión Bancaria y el MOU para la reestructuración de la parte dañada del sector financiero español, empezaron a cambiarlo todo.

Ciertamente, la amenaza (más aparente que real) de ruptura del euro ha quedado muy atrás, como las primas de riesgo que padeció nuestra economía en aquel momento.

Ahora las amenazas son otras y, sin duda, el mayor problema de Europa es su falta de crecimiento, especialmente en comparación con lo que sucede en otras partes del mundo (Estados Unidos y los países emergentes en general, con todos los matices que puedan introducirse).

La falta de crecimiento de la economía europea tiene múltiples consecuencias como la falta de competitividad del continente como destino de la inversión internacional o que pueda desanimar todo tipo de iniciativas empresariales, pero ninguno tan grave como sus consecuencias sobre el empleo, auténtico drama en algunos países como el nuestro.

A mi juicio, la situación de baja inflación (no deflación) que viene registrándose en la Eurozona trae causa de ese bajo crecimiento económico por lo que, de nuevo, el problema subyacente es la falta de crecimiento.

El Banco Central Europeo, asumiendo de nuevo un protagonismo que probablemente no le correspondería (entiéndaseme bien, no digo -ni creo- que las medidas adoptadas ayer excedan de su mandato jurídico, sino que está supliendo con su actuación la falta de iniciativa de otras instituciones europeas), aprobó el jueves pasado un conjunto de medidas, a estas alturas ya conocidas, que tienen como último objetivo salir al paso de esa situación tratando de favorecer un mayor crecimiento económico.

La primera de las medidas adoptadas, la rebaja de tipos, no merece mucho mayor comentario. Es una medida clásica de estímulo, ya descontada por los mercados y de efecto seguramente limitado, atendiendo a su cuantía. Tiene, además, un efecto secundario potencial como es su repercusión sobre el margen financiero de las entidades de crédito.

Sin embargo, el resto de las medidas adoptadas sí merece algún comentario adicional. El Banco Central Europeo, haciéndose eco de una opinión genéricamente extendida, considera que una de las causas de ese bajo crecimiento o, si se prefiere decirlo así, una de las formas de corregirlo, pasaría por la recuperación del crédito y, para lograrla, adopta un conjunto de medidas (facilidades de liquidez ligadas a la concesión de créditos, penalización de los depósitos en el BCE...) que tienen en común orientar los instrumentos de liquidez ya disponibles e introducir otros novedosos con el objetivo último de que esa liquidez termine facilitando el acceso al crédito.

Las medidas no pueden criticarse, ni por su contundencia ni por su finalidad y podemos esperar que, en última instancia, favorezcan una reducción del coste de financiación para familias y empresas.

Sin embargo, estas medidas tienen el riesgo de generar un exceso de expectativas que, a la hora de la verdad, puedan verse desmentidas por la cruda realidad de las cifras. Y es que, en este punto, surge la duda de si el diagnóstico del que parten es completamente acertado.

En efecto, el fundamento último de la iniciativa del BCE parece encontrarse en la idea de que la razón por la que los bancos no prestan es un problema de liquidez.

Esto, que fue muy real en los peores momentos de la fragmentación financiera vivida en la Eurozona, lo es ahora mucho menos, en un entorno de liquidez muy abundante en los mercados.

Los bancos y, sin duda, los bancos españoles, quieren y necesitan conceder crédito. En su propio interés: la recuperación de la rentabilidad pasa, necesariamente, por la concesión de nuevo crédito en condiciones financieras ajustadas a la realidad actual de los mercados. Pero, a su vez, tienen que atender a un doble compromiso: la obligación de proteger a sus depositantes, lo que conduce a extremar la gestión prudente del riesgo, y la necesidad de cumplir con una regulación que, por sus crecientes exigencias en capital, resulta fuertemente desincentivadora del crédito.

A mi juicio, el volumen de nuevo crédito concedido y su evolución tiene más que ver con el flujo de demanda solvente, entendida como solicitudes de financiación ligados a proyectos empresariales viables y no a la cobertura de pérdidas, por lo que las medidas orientadas a aumentar la liquidez disponible para las entidades de crédito podrían no alterar de forma significativa el volumen de nuevo crédito que vaya a concederse.

En definitiva, las medidas adoptadas deben juzgarse positivamente pero sería conveniente moderar las expectativas sobre sus efectos en el crédito.

Socio responsable de Sector Financiero de KPMG en España