

# Desafíos para una dirigencia empresaria

**U**no de los desafíos pendientes más importantes para la RSE en la Argentina es la necesaria coherencia entre las responsabilidades externas e internas dentro de la empresa. A pesar de los avances, la RSE en nuestro país es todavía malinterpretada y se confunde con la idea de beneficencia o filantropía. Al hablar sobre responsabilidad social, generalmente se la asocia con “responsabilidades externas” y no con la actividad propia del negocio. Es necesario integrar el comportamiento de responsabilidad social al centro de las estrategias empresarias. Las discusiones sobre RSE no deberían centrarse en acciones sociales, sino en formas responsables de dirigir su propia organización humana. Las empresas deben descubrir cómo concretar estos dos aspectos: coordinación social e integración de la RSE en sus actividades centrales. Esta es una solución que todas las organizaciones deben encontrar.

La comunidad empresaria argentina tiene el potencial para asumir pautas de comportamiento de cooperación y RSE, si son reforzadas por una visión a largo plazo, una fuerte voluntad y una mejor formación humana y profesional. Hay una tendencia positiva en la RSE, el voluntariado, la solidaridad y la cooperación, que emergen a pesar de las crisis. Este proceso, de a poco, va instalando nuevos y mejores valores sociales. De ahí que me interese remarcar la importancia que tiene la palabra responsabilidad para el sector empresario, a fin de consolidar esta tendencia positiva y evitar que sus conductas afecten la confianza que generan las acciones en el campo de la RSE.

Esta tendencia ayuda a mostrar el camino para romper lo que parece ser un “vicio de los argentinos”: discutir sobre el mal y no proponer soluciones. En su libro *El mundo al revés*, Chesterton proponía una actitud social por consolidar: “Coincidimos sobre el mal; es sobre el bien sobre lo que deberíamos tomarnos a golpes”. La evolución de la RSE en la Argentina, y la capacidad de coordinación y de cooperación social dependerán en gran medida de las conductas de quienes tienen la responsabilidad de dirigir.

Hay algunos desafíos que el hombre de empresa—el verdadero protagonista del cambio— puede enfrentar para superar el statu quo vigente:

- El egoísmo debe ser reemplazado por una búsqueda entusiasta del bien común. Una sociedad que vive negando su verdad ontológica y la dependencia entre unos y otros no puede funcionar correctamente.
- La cobardía debe ser reemplazada por el coraje para buscar la verdad sobre la cual basar las decisiones y por la honestidad para aceptar la realidad tal cual es. Con esa

actitud, los ciudadanos y empresarios podrán responder a las responsabilidades que tienen para con sus familias, empresas, empleados, accionistas y *stakeholders*.

- Dejar el rol pasivo y pasar a tener una actitud proactiva y responsable para conformar el tipo de sociedad que los argentinos necesitan.
- Cambiar la cultura de la especulación económica por otra que aprecie el trabajo bien hecho por su perfección humana, independientemente de su valor económico.
- Reemplazar el pensamiento a corto plazo por el pensamiento a largo plazo para proyectos personales, comunitarios y nacionales de largo alcance.
- Cambiar la falta de respeto a las leyes e instituciones por una forma moral de pensar y comportarse.
- Las situaciones de injusticia y las prácticas sociales pueden superarse mediante la aplicación de la Justicia en todos sus niveles, llevada a cabo por cada uno de los miembros de la sociedad argentina.

La Figura I muestra el cambio de los noventa y consiste en el traspaso de la acción de personas individuales, en términos filantrópicos, al tercer sector, que plantea una agenda social y, finalmente, a la empresa. Así aparece la RSE, en la que encontramos un primer paso con la ayuda social; un segundo paso, todavía pendiente, que es la generación de redes de cooperación, y un tercer paso, más lejano, que es

Agente	Personas	Tercer Sector	Empresas
<b>Acción</b>	Filantropía	Acción social	RSE, que suele evolucionar en las siguientes etapas: 1. Acción social. 2. Redes de cooperación. 3. Conductas que revitalicen la imagen y el rol del directivo y de la empresa en la sociedad (todavía pendiente).
<b>Resultados</b>	Ayuda social	Ayuda social	Cambios de conducta en la sociedad. Desarrollo de una dirigencia más confiable.

el cambio de conductas de la sociedad, es decir, la influencia positiva de las empresas en la Argentina. Conseguidos estos pasos, podremos responder la pregunta: ¿hacia dónde se orienta la responsabilidad de la empresa en el país? La RSE explicita un cambio de modelo mental imprescindible para la región, dado que los modelos mentales son los que dan forma a la manera en que las personas encaran la actividad empresaria, la competencia, la interacción social y otras variables que son críticas para el desarrollo de un país. ♦



Por **Marcelo Paladino**

El autor es decano del IAE Business School, profesor del Área Académica Empresa, Sociedad y Economía, y profesor del Centro de Estudios de Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía (GESE).

1 | CHESTERTON, *El mundo al revés*, Buenos Aires, La Espiga de Oro, 1945, pág. 22.