

ANÁLISIS PARA LA ACCIÓN

#ATREVIACovid19

Alberto Andreu:

“Ahora las empresas tienen la verdadera “prueba del algodón” de su compromiso social”

P.- ¿Cómo aplicar la RSC en estos momentos de incertidumbre y de dificultades para la actividad de las propias compañías?

R.- Para empezar, las recetas tradicionales en los tiempos de crisis como los que vivimos son difícilmente aplicables. En Inglaterra y en Alemania empiezan a equiparar esta situación con la vivida en la Segunda Guerra mundial.

Con esto en mente, sin embargo, siempre digo que la RSC

tiene tres ejes. El primero, reducir los impactos negativos (todos asociados a la propia cadena de la compañía); el segundo, maximizar los impactos positivos; y el tercero... dando por sentado el cumplimiento de la ley. Yo creo que en este momento tenemos que hacer esas tres cosas.



Alberto Andreu

Alberto Andreu (PhD)
Senior advisor de Atrevia
Profesor de la Universidad de Navarra



Para reducir el impacto negativo, lo primero es proteger la salud de nuestros empleados, nuestros clientes, nuestros proveedores y la de todos aquellos con los que nos podamos relacionar. Debemos tener muy claro qué vamos a hacer y qué no; cómo vamos a ser capaces de cubrir la falta de actividad (si la tenemos) y cómo podemos operar con teletrabajo. Esto es lo más importante.

También es muy importante no equivocarse en la actividad comercial. Por ejemplo, estamos viendo compañías que siguen mandando mensajes comerciales como si no pasara nada (lo hemos visto con las promociones para el día del padre). Y también veremos algo peor: gente que confunda las oportunidades de negocio, legítimas, con el oportunismo y el ventajismo. Esto es confundirse. Estamos en un contexto de guerra y hay que arrimar el hombro.

Hay un segundo bloque muy interesante: el de maximizar los impactos positivos. Ahora las empresas tienen la

verdadera prueba del algodón de su compromiso social. Hay que estar a la altura de los tiempos que tenemos, lo que significa dar más de lo que se espera de uno. Ahora no vale la cosmética. Ahora se exige que las empresas pongan su conocimiento, sus plataformas logísticas, sus productos, todo su core business para luchar contra el virus. La ayuda a la sociedad debe estar relacionada con esto.

Y está el tercer bloque: cumplir la ley. Por ejemplo, el Gobierno ha puesto en marcha la posibilidad de agilizar los Expedientes de Regulación de empleo Temporales (ERTES); algunas compañías los usarán legítimamente para salvar su actividad y posibilitar que los empleados puedan acceder al seguro de desempleo. Otros, los inmorales (y me atrevo a llamarlos así) camuflarán en estos ERTES falsos despidos; sobre éstos, que caiga todo encima todo el peso de la ley y todo el reproche social. Estos tres bloques son lo que se espera de las compañías hoy en términos de la crisis de la COVID-19.

P.- ¿Qué pueden hacer las empresas por la sociedad ahora mismo?

R.- Cada empresa tendrá que saber qué ofrecer desde su propia cadena de valor. Ahora mismo tenemos servicios de primera necesidad como son, por ejemplo, las mascarillas o la ropa médica. Hay un caso interesante: Inditex ha puesto toda su cadena de producción al servicio del Estado para fabricar ropa médica si hace falta, así como su fuerza de distribución para traer productos médicos de China. Otro ejemplo es Telefónica, que ha puesto en marcha una ampliación de megas y ha abierto su contenido de ocio; o el grupo de medios Hearst, que ha abierto toda su oferta de ocio a clientes y no clientes; RoomMate, por su parte, ha puesto hoteles al servicio de la sanidad, y El País ha abierto sus contenidos, justo cuando había empezado su sistema de pago... Hay tantos ejemplos que no cabrían aquí.

Cada compañía tendrá que saber qué aporta, dentro de su cadena de valor, para combatir el virus; en este momento, tengo claro que lo que la sociedad nos va a pedir a todos es "estar a la altura" del desafío. No tiene sentido que hagas una serie de programas de impacto social que no estén asociados a tu negocio. Ojo, no quiero decir que todo se done: quiero decir que hay que ser capaz de conjugar el interés legítimo de salvar el negocio (ya que con él mantengo empleo) y el de estar a la altura del desafío. Y mi programa social tiene que estar asociado a mi propia oferta comercial. Y ahí, cada compañía sabe lo que tiene que hacer. Ser oportunista en estas circunstancias es inmoral.

P.- ¿La RSE en estos momentos empieza por los empleados? ¿Cómo aplicar y mejorar las iniciativas en marcha en estos momentos?

R.- La primera obligación de una empresa es proteger la salud de sus empleados. Muchas empresas han dado un paso adelante en esto. Las que pueden, han puesto en marcha el teletrabajo; otras en las que el teletrabajo no es posible, tienen un enorme reto porque no hay mascarillas o equipos de protección para todos, pero tendrán que extremar sus medidas, incluso, si es necesario cerrar la actividad; soy consciente de lo difícil que es esto.

Proteger el empleo es otro desafío, sobre todo si la actividad tiene que cesar. Por eso es muy importante utilizar las herramientas que está poniendo el Estado en manos de las empresas, como los ERTE. Incluso habrá compañías que complementen la parte del salario no pagado por el Estado vía desempleo... eso es estar a la altura.



Estamos en una crisis temporal, que durará lo que dure, más o menos tiempo, pero será temporal. Luego habrá que recuperar todo lo perdido.

Un último punto es la capacidad de mantener cohesionado y motivado a todo el que está trabajando en casa, en remoto. Hemos hablado durante muchos años de la ventaja del teletrabajo, pero el teletrabajo en condiciones normales (cuando tienes una base física, cuando es un día o dos a la semana, cuando de alguna forma son unas horas en

el día), es una bendición. Sin embargo, cuando es lo que estamos haciendo ahora, días y días metidos en casa, con las dependencias de la empresa cerradas, con los niños en casa, sin poder salir a la calle, sin ver las caras de la gente... es muy difícil. Por eso es tan importante generar la cohesión del grupo: dar instrumentos para hacer la empresa visible, ser capaces de mantener un ánimo elevado en un contexto de incertidumbre y con una situación de salud tan compleja en un horizonte temporal indefinido.

P-. ¿Qué acciones de RSE nuevas pueden implementar las empresas para apoyar a sus empleados, clientes y sociedad en su conjunto?

R-. Como decía anteriormente, cada compañía sabrá lo que tiene que hacer - y qué no- para poner toda su cadena de valor al servicio de la lucha contra el virus. En todo caso, tiene que estar a la altura de lo que se le pide en el momento, y lo que no tiene que hacer es ser oportunista.

Y muy importante: no debe sacar pecho por las acciones que lleva a cabo, porque entonces será un claro ejemplo de oportunismo. Hacer una comunicación errónea castigará a la compañía. En todo caso, la RSC no se hace para salir en un periódico; se hace porque hay que hacerlo.

P-. ¿Hay un antes y un después de la crisis para las políticas de responsabilidad social de las compañías?

R-. Sí. Hemos dicho, durante mucho tiempo, que en las crisis económicas hay un antes y un después. Esta crisis no tiene que ver con las anteriores. Esto es una lucha contra un enemigo no visible, como es el virus, que, además, está matando personas. No sabemos qué pasará dentro de unos meses: la vacuna puede tardar meses, quizá un año, en llegar. Ya hay estudios que dicen que esto se puede alargar entre 18 y 24 meses en función de la existencia de vacunas. Esto nos da una imagen muy importante de lo que es la fragilidad de la humanidad: creo que el mundo que vivimos ayer ya no será el mismo mundo que vivamos mañana. Pero sí tengo una cosa clara: la sociedad recordará a las empresas que estuvieron a la altura... y a aquellas que no lo estuvieron.

Hay una cosa muy importante desde el punto de vista de gestión de riesgos. Es interesante ver cómo, en los diferentes análisis de riesgos que se han ido realizado durante los últimos años, la posibilidad de una pandemia fue desapareciendo progresivamente. Después de la gripe A, dejó de aparecer. Los estudios de riesgos con los que se mueven muchas aseguradoras habían desestimado esta opción. Esto nos hace pensar que la naturaleza no se puede prever. Hay que reconsiderar los mapas de riesgo, porque lo que acaba de pasar deja en clara evidencia a muchos autores que no habían contemplado este supuesto.

