

LA RSE EN PERSPECTIVA

IDEAS PARA SU DISEÑO, IMPLANTACIÓN,
DESARROLLO Y EVALUACIÓN

DE DISEÑO DESARROLLO EVALUACIÓN

Víctor Guédez
Compilador



Fundación
BBVA Provincial

LA RSE EN PERSPECTIVA

IDEAS PARA SU DISEÑO, IMPLANTACIÓN,
DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Víctor Guédez

Compilador

DIRECTORIO

Editor en Jefe: Carlos Tejera

Coordinación de Edición: Margarita Méndez de Montero

Compilador: Víctor Guédez

Asistentes de Edición: María Victoria Pérez y Anaíz Quevedo

Presidente Comité Alianza Social VenAmCham: Germán Toro

Gerente Corporativo de Mercadeo: Yusmery Rojas

Gerente de Comercialización: Fanny Magallanes

Diseño y portada: Jennifer Battes

Diagramación: Elena Roosen



RIF J-00070146-6

COMITÉ EJECUTIVO DE VENAMCHAM

Presidente: Melquíades Pulido

Primer Vicepresidente: Jon Badiola

Vicepresidentes:

Nelson Acosta

Daniel Blanco

Jacobo Cohén

Francisco Sanánez

Tesorero: Nelson Rincón

Secretario: Juan Martín Echeverría

Gerente General: Carlos Tejera

OFICINAS EJECUTIVAS

Torre Credival – PL – 2da. Avda. Campo Alegre

Caracas 1010-A, P.O. Box 5181

Teléfono: (58-212) 263.0833 (máster)

Fax: (58-212) 263.1829 / 263.2060

www.venamcham.org

Impresión: Intenso Offset - Grupo Intenso

Depósito Legal:

ISBN:

Caracas, Venezuela

Primera edición, octubre 2014



MISIÓN

Promover e incentivar la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa privada y pública, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida del venezolano.

COMITÉ DE ALIANZA SOCIAL

Presidente: Germán Toro

Gerente Corporativo: Margarita Méndez de Montero

Coordinadora: Anaiz Quevedo

Asistente: María Victoria Pérez García

MIEMBROS

Angulo, Argenis / Mejorar, S.A.

Áñez, Yolanda / Dividendo Voluntario para la Comunidad

Araujo, Federico / Escritorio Torres, Plaz & Araujo

Arcaya, María Ignacia / Corp. Vzlna. de Televisión (Venevisión)

Azpúrua, Ramón / WDA Legal, S.C.

Berríos, Marlene / Procesadora Cacao Real, C.A.

Bertorelli de la Rosa, María Alejandra / Yanbal de Venezuela, C.A.

Brito, Carolina / Grupo Transbel, C.A.

Cadena, Ottnayver / Mantra Caracas, C.A.

Calvo, Luis / Banco Mercantil

Capello, Patrizia / Pfizer Venezuela

Cipollone, María Assunta / Inversiones Empléate, C.A.

Colmenares, Mariela / Banesco

D'Aleo, Rita / Banco Activo

Das Faias, Marlene / C.A. Ron Santa Teresa

De Angelis, Pierina / Cigarrera Bigott

De La Rosa, Beatriz / Taurel & Cía. Sucrs., C.A.

De la Torre, Alejandra / KPMG Venezuela

De Silva, Marilyn / Superatec, A.C.

Del Vecchio, Jesús / Pfizer Venezuela

Fuentes, Clarisa / Industrias Alimenticias Hermo

Gomes, María Lidia / Fundación Sanitas Venezuela

González, Claudia / AVAA

González, Felisa / BBVA Banco Provincial

Lamarca, Antonieta / Repsol YPF

López, Alejandra / IBM de Venezuela

Mancilla, Josefina / Kraft Foods Venezuela
Marcano, Mariana / Pharsana de Venezuela
Martínez, María Isabel / Wenco
Martínez, Ricardo / World Tel-Fax Electronics, C.A.
Méndez, Carolina / Ford Motor de Venezuela
Mendoza, Gilberto / Empresas PMC
Pérez Núñez, Yariana / Escritorio Araque Reyna
Pacheco, Myriam / Asesor
Palma, Pedro / VenAmCham
Parrella, Morela / Y&V Ingeniería y Construcciones
Paz-Castillo, William / Farmatodo
Pedrón, Yorky / Mini Bruno Sucesores, C.A.
Peña de Requena, Adela / Centro Médico Loira, C.A.
Pérez, Emma / Nestlé Venezuela, S.A.
Pérez Núñez, Yariana / Escritorio Araque Reyna
Pernía, Marisol / Seguros Venezuela
Pimentel, Alicia / Fundación Empresas Polar
Pizzolante, Italo / Pizzolante Estrategia+Comunicación
Plasencia, Eneida / Merck Sharp & Dohme
Revanales, Rodolfo / Pepsico Alimentos
Ríos, Valentina / Fundación Telefónica
Rivas, Carlos / Supermercados Unicasa
Rodríguez, Nalia / Grupo Últimas Noticias
Ruan Mijares, Isabel Teresa / Xerox de Venezuela
Rullo, María Rosa / Diario El Universal
Sáez, Ivette / Citibank, N.A.
Sanabria, Carolina / Kimberly-Clark de Venezuela
Sánchez, José Enrique / Espiñeira, Pacheco & Asociados
Scanzoni, Claudia / Fundación De Todo Corazón Richard Gibson
Schmid, Erika / Bancaribe
Sierralta, Liliana / Coca-Cola Femsa de Venezuela
Silva, Juan / Macuples
Sosa, Ramón / Cargill de Venezuela
Torres, Oscar / Travieso, Evans, Arria, Rengel & Paz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN		7
INTRODUCCIÓN		9
CAPÍTULOS		
I	PLANTEAMIENTO: desde el diseño hasta la evaluación, pasando por la implantación y desarrollo de la RSE <ul style="list-style-type: none"> • El modelo asterisco: diseño, implantación, desarrollo y evaluación de la RSE <i>Víctor Guédez</i> 	15
II	DISEÑO: Desde el ante quién se es responsable hasta el de qué se es responsable, llegando hasta cómo comunicar lo que se hizo <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad de la empresa ante la sociedad: la RSE y sus variantes <i>Antonio Vives</i> • ¿Hacia cuáles finalidades se orienta la RSE? <i>Charo Méndez Rivas</i> • Un enfoque político de la responsabilidad social <i>Yonaide Sánchez Ferrer</i> • La responsabilidad social hoy <i>Jorge V. Villalobos G.</i> • Explorando la RSE y sus fundamentos <i>María Fernanda Sánchez</i> • El camino ético de la Responsabilidad Social Empresarial <i>Cristina Calvo</i> • Diez desafíos clave sobre empresas y derechos humanos <i>Mariana Iztúriz Boada</i> • Finalidad y orientación de la RSE <i>Gustavo Yepes</i> • Las variaciones del propósito de la RSE desde la resolución sociopolítica de la gobernabilidad, el desarrollo y la equidad <i>Victoria Bigio</i> • ¿Por qué la Responsabilidad Social de la Empresa? <i>Ramón Sosa Mirabal</i> • Responsabilidad y transparencia <i>Mariela Colmenares</i> • RSE: Sin héroes epónimos, sino ciudadanos <i>Dennys Montoto y Feliciano Reyna</i> • ¿Cómo aprender, evaluar y comunicar los resultados de la RS? <i>Eloy Rodríguez Alfonsín</i> • La realización plena del potencial humano como misión fundamental de la empresa emergente <i>Raúl Maestres M.</i> • Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social. Un enfoque tri-disciplinario <i>Daniel Varnagy</i> 	25
III	IMPLANTACIÓN: Desde el insumo hasta el consumo, llegando hasta el desecho <ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable por razones de negocio <i>Isabel Vidal</i> • Responsabilidad social en la pequeña y mediana empresa <i>Tomás Páez</i> • Grupos de Interés: Del diálogo a la alianza <i>Deisy J. Hernández Sánchez</i> • Negocios sustentables en contextos de conflicto y cambio: ¿cuáles oportunidades y qué estrategias impulsar? <i>Mireya Vargas L.</i> • ¿Qué tipo de alianzas deben establecerse y con quiénes? <i>Rubén Darío Canelón Fernández</i> • La Responsabilidad Social Empresarial: Dominios y ámbitos de acción <i>Alicia Pimentel</i> • Responsabilidad Social e Innovación. Modelos antagónicamente complementarios <i>Alejandro Rivera Prato</i> • Justicia y trabajo decente desde la perspectiva bioética en salud ocupacional <i>Mariely Ramos Piñero</i> 	167

IV	DESARROLLO: desde la filantropía inteligente hasta la creación de valor compartido, pasando por los negocios inclusivos	257
	<ul style="list-style-type: none"> • La hoja de ruta de la RSC <i>Daniela Toro Carnevali</i> • De las opciones estratégicas a la puesta en marcha de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) <i>Oscar Bastidas-Delgado</i> • Modalidades e instrumentos de la RSE: un arcoíris de opciones <i>Zaira Berti Ávila</i> • Modalidades de RSE en Venezuela: cuatro empresas venezolanas y sus rutas de acción social empresarial <i>Lorenzo Alfonso</i> • Eficacia e impacto de la formación en Responsabilidad Social Empresarial <i>Henry Eliseo Sarmiento</i> • Formar para ser socialmente responsables <i>María Claudia Romero Amaya</i> • El voluntariado corporativo: Reflexiones Iniciales <i>Thaís Bonsanto</i> • La Responsabilidad Social Empresarial en y hacia la educación <i>Leonardo Carvajal</i> • RSE y cultura: una relación necesaria <i>Karina Zavarce</i> • Responsabilidad Social Corporativa. Multiculturalidad e interculturalidad <i>Jorge Ruiz Carrillo</i> • Empresa responsable y sostenible. Hacia un enfoque de negocios que utiliza el desarrollo económico para promover una sociedad más justa e inclusiva, respetando los recursos naturales <i>Sonia de Paola de Gathmann</i> • Gestión ambiental: Pilar de la Responsabilidad Social y de la sustentabilidad <i>Oralyn Caldera</i> • La Responsabilidad Social Empresarial en apoyo a la salud, alimentación y nutrición <i>María Soledad Tapia</i> 	
V	EVALUACIÓN: desde lo que se dice que se hace hasta lo que se percibe que se hace, llegando a lo que se espera que se haga	369
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y empresarialidad socialmente responsable <i>Rocío Guijarro S. y Xiomara Y. Zambrano</i> • El amor existe entre la comunicación y la RSE <i>Pablo Rincón Torres</i> • Transmedia: cultura pendiente <i>Wilmer Solano</i> • Las mediciones de la Responsabilidad Social Empresarial en tiempos de escepticismo <i>Isabel Lorenz</i> • ISO 26000: el antes y el después de la Responsabilidad Social <i>Perla Puterman</i> • La RSE debe pasar de la utopía a lo tangible y estandarizado <i>Yanet Rodríguez</i> • Responsabilidad Social Empresarial. Un caso de éxito <i>Carmen Elisa Hernández</i> 	
VI	VISUALIZACIÓN: desde el diagnóstico hasta la agenda, pasando por las perspectivas de la RSE	433
	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia una agenda ampliada de RSE en Venezuela <i>Josefina Bruni Celli</i> 	

PRESENTACIÓN

La Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria, VenAmCham, crea el programa Alianza Social en el año 2000, como una iniciativa del doctor Pedro Palma, en ese momento Presidente de la institución, bajo la convicción de que no hay empresas sanas en comunidades enfermas. La misión de Alianza Social es promover e incentivar la Responsabilidad Social corporativa de las empresas privadas y públicas contribuyendo a mejorar la calidad de vida del venezolano.

En el año 2005 la Cámara agrega a su misión la responsabilidad social de las empresas. “VenAmCham: defenderá y promoverá el sistema de libre empresa, libre comercio y libre mercado y propiciará la responsabilidad social de las empresas, así como el uso de los medios alternativos de justicia, con el fin de generar el ambiente adecuado en el cual las organizaciones afiliadas y todo el país puedan desarrollarse y prosperar”.

En la actualidad Alianza Social está presidida por Germán Toro e integrada por 67 empresas.

Desde el año 2000, se ha venido impulsado la promoción en el sector empresarial del Compromiso, la Responsabilidad Social y la Inversión Social como una estrategia para contribuir al desarrollo del país. Es un espacio que establece puentes entre Estado, organizaciones de desarrollo social y empresas a través de espacios de reflexión, crecimiento e intercambio de experiencias. Buscamos los puntos que nos unen en temas tales como conciliación para la paz, discapacidad y empleo, trasmisión de valores y la cultura de la vida.

Recientemente ha impulsado como objetivo estratégico el Contrato Social que debe prevalecer entre empresarios y trabajadores. Este se entiende por tener una relación más humana, más cercana, basada en la ética y en la confianza. Así mismo cobra relevancia lograr la cohesión social y la conciliación como vía para ayudar a conseguir la paz individual, familiar y como ciudadanos. Estos enfoques ayudan a fortalecer la RSE en la dinámica interna de cada empresa para consolidar la productividad de los trabajadores y servir de ejemplo a las comunidades que se busca apoyar, así como contar con un voluntariado corporativo más motivado y comprometido con proyectos sociales.

Una de las vías desarrolladas por Alianza Social para la difusión de los temas relacionados a la RSE es a través de su fondo editorial, con el fin de profundizar el tema. Actualmente

está conformado por 22 publicaciones en las que hemos contado con la participación de expertos nacionales e internacionales como es el caso de la publicación *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias*, los directorios Alianza Social y la Caja de Herramientas, entre otras.

La RSE en perspectiva: ideas para su diseño, implantación, desarrollo y evaluación es posible gracias al apoyo invaluable de Víctor Guédez, así como a la dedicación, compromiso y conocimientos de sus 55 autores.

Agradecemos también a la junta directiva de VenAmCham, al comité de Alianza Social y a su Presidente, Germán Toro, por su participación activa en el logro de los objetivos.

Gracias al BBVA Banco Provincial por su apoyo a la difusión de la RSE y su respaldo al fondo editorial de este tema en el país.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algo más de cuarenta años, el tema de la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad, o de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ha ocupado un incuestionable espacio en las discusiones académicas, en las formulaciones de estrategias empresariales y en las demandas de las organizaciones no gubernamentales. Esta resonancia, desde luego, igualmente ha involucrado al mundo de las entidades internacionales, así como a las entidades públicas y a los actores vitales más variados de la sociedad contemporánea. Puede aseverarse, sin eufemismos, que durante los últimos quince años se ha convertido en un prioritario asunto de exploración (teórica) y de explotación (práctica). Como consecuencia de ello, ha sido amplio el recorrido alcanzado y abundante la producción académica, gerencial y vivencial que se ha consolidado. Sin embargo, el resultado que enfrentamos ahora se desdobra en circunstancias tan inquietantes como desafiantes. Se observa, por una parte, que la temática se ha banalizado y, por otra, se presiente una cierta complejización de sus requerimientos. La banalización se revela porque todavía son muchas las personas y compañías que rotulan cualquier acción trivial y puntual como ejercicio pleno de RSE. De esta manera se produce una cierta degradación y superficialidad de sus implicaciones. Simultáneamente, se observa, por otra parte, una complejización de ella, en tanto que se incorporan modelos, estándares, variables e indicadores que se derivan de orígenes diversos y que, en definitiva, terminan por promover un entrevero que no escapa de la confusión ni proscribire la desmotivación. También este sesgo se asocia con empresas que se concentran más en recopilar informaciones y datos para formalizar un balance que en los esfuerzos sustantivos propios de las diversas áreas de dominio de la RSE. Incluso, en ocasiones se llega a gastar un mayor presupuesto en la comunicación de resultados que en el desarrollo de la gestión social misma.

Estos riesgos de la banalización y de la complejización han abonado el terreno para ciertas actitudes peligrosas. Nos referimos a las propuestas oportunistas, desmedidas y hasta esnobistas que plantean una posible “sustitución”, “superación” o “disolución” de la expresión “Responsabilidad Social Empresarial”. En este sentido, se ha hablado de “sostenibilidad”, de “negocios en la base de la pirámide”, de “negocios inclusivos”, de “creación

de valor compartido”, etc., como alternativas distintas a la RSE, a pesar de que todas esas estrategias se inscriben en la naturaleza, alcance y fundamentación de la RSE. Estamos ante una noción abarcadora en sus áreas de dominio y en sus proliferas estrategias. Las presiones y desbordamientos que se han producido sugieren muchas consideraciones, pero sólo queremos destacar una sola línea de análisis. Creemos que ante este acoso se impone un regreso a la esencia del tema, es decir, una aproximación a las preguntas clave. Así como no puede conducirse un automóvil sin recurrir permanentemente al retrovisor, de manera análoga aquí se sugiere tomar contacto con la procedencia y los posteriores avances del asunto. En cierta forma, ahora procede la visión “retroprogresiva” que proponía Salvador Pániker, es decir, un intento de recuperación de los estatutos básicos que se han ido quedando a lo largo de un camino que, con bastante regularidad, ha sido frágil ante la ansiedad. Es muy probable que ese afán de progreso haya implicado costos que han atentado contra las propias proyecciones de una sostenida condensación y de una esclarecedora comprensión del tema.

Esas inquietudes han nutrido las expectativas de esta compilación. La idea ha sido abordar la RSE desde las perspectivas de sus preguntas clave. Por eso, las reflexiones que se les han solicitado a los autores se han movido en tópicos tan diversos como introductorios y esenciales: ¿Cuáles son los fundamentos de la RSE? ¿Qué finalidades persigue? ¿Ante quién es responsable la empresa? ¿De qué es responsable? ¿Cómo podría diseñarse su adopción? ¿Cuáles son las exigencias para su implantación? ¿Qué aspectos pautan su desarrollo? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Cuál es la cobertura de su evaluación? Cada una de estas cuestiones ha sido atendida, con particulares estilos y con personales enfoques, por parte de los colaboradores de esta edición. En síntesis, lo que hemos querido es conjugar contenidos que favorezcan el entendimiento y que orienten la implantación de la RSE.

Para asegurar una estructuración orgánica del libro, reorganizamos los referidos contenidos en cuatro capítulos básicos que atienden el diseño, la implantación, el desarrollo y la evaluación de la RSE. La plataforma conceptual de esta nomenclatura la explicamos en un capítulo previo, razón por la cual no avanzaremos ahora ninguna argumentación sobre los criterios y fundamentación de esa decisión. También incluimos un capítulo final que muestra la perspectiva y la posible agenda prevista. Como se aprecia, la delimitación de los capítulos reseñados deja por fuera cualquier expectativa centrada en la definición de la RSE. Pensamos que las definiciones reclaman la memoria de una repetición, en cambio, las comprensiones incentivan el reto de la aplicación. Con razón, E. M. Cioran advertía que el mundo intelectual debe evitar convertirse en un cementerio de definiciones. En efecto, las definiciones se encierran en sí mismas y encierran las potencialidades de cualquier expansión. Actúan de manera semejante a un ataúd. Al contrario de estas posibilidades, la RSE se escapa de cualquier intento que pretenda encerrarla. Es una noción en expansión que acepta todas las expresiones con las que algunos han pretendido suplantarla.

En refuerzo de esta idea puede añadirse que la evolución de la RSE no puede verse con un criterio tecnológico, en donde se interpreta cada avance como la proscripción de lo anterior. “A” es superada por “B”, “B” es superada por “C”, “C” es superada por “D”, y así sucesivamente. Por el contrario, en la RSE procede una especie de abanico abierto en donde cada nueva estrategia se incorpora como una solapa adicional que ensancha el espectro. Más que progreso, podríamos decir que, en este ámbito, lo que existe es una ampliación de las estrategias con las cuales la empresa puede armonizar sus vínculos con todos los relacionados.

Las explicaciones que preceden despejan el camino para insistir en la expresión “responsabilidad social de la empresa”. Con esta denominación se pautó el arranque de un movimiento que ha recorrido el camino suficiente para evitar los arribismos demagógicos que pretendan una ruptura. La responsabilidad nos remite simultáneamente a dos ideas poderosas como son: responder y rendir cuentas. Es responder por lo que se hizo o no se hizo, todo el tiempo, en todas partes y ante todo el mundo. Igualmente, es rendir cuentas por las consecuencias de lo que se hizo o no se hizo, todo el tiempo, en todas partes y ante todo el mundo. Ningún vocablo resulta más contundente para velar por el impacto de la empresa ante todos aquellos con los cuales se vincula. Responsabilidad es más que compromiso, porque éste se limita a una promesa que no siempre puede asegurar un resultado futuro, ni puede garantizar el mantenimiento de las circunstancias que determinaron su pronunciamiento. También la responsabilidad es más que sostenibilidad porque este último concepto remite a dimensiones más globales que deben ser asumidos por los Estados y ante las cuales la empresa sólo puede aportar su contribución junto con el resto de las organizaciones que conforman la sociedad contemporánea. Igualmente, la responsabilidad es más que negocios en la base de la pirámide o que negocios inclusivos porque éstos se limitan a desplegar estrategias inscritas en la acción social que debe asumir la empresa. Finalmente, la responsabilidad se coloca por encima de la creación de valor compartido porque implica algo más abarcador e integrador, en donde las relaciones con la comunidad constituyen sólo una de las áreas de dominio que debe atender la empresa como parte de su responsabilidad social. En este marco, hablar de RSE supone una cobertura que involucra iniciativas de buen gobierno corporativo, de relaciones laborales, de mercadeo y comunicación responsable, de operacionalización de la cadena de suministros, de preservación ambiental y, por supuesto, de acción social. No se puede pretender sustituir un concepto abarcador e integrador –como es el caso de la RSE– con el segmento de una estrategia que ya está incorporada en su naturaleza potencial y en su prístina expectativa.

A todo lo anterior podría añadirse que el vocablo responsabilidad es consustancial al comportamiento ético, porque supone su vinculación con el ejercicio libre de una decisión que toma en cuenta el efecto que se genera en los otros. La responsabilidad quizá, se valora más a partir de concienciar los impactos de la irresponsabilidad. Sabemos que ésta arrastra miseria, violencia, contaminación, catástrofe, injusticia, atropello y crueldad. Asimismo, aceptamos que la irresponsabilidad y la responsabilidad disputan muy de cerca la conducta de los seres humanos. Las empresas –como los seres humanos– no pueden liberarse de las falsas compensaciones que la irresponsabilidad ofrece. La irresponsabilidad siempre revolotea e insiste y esto no puede evitarse. Sin embargo, sí es posible impedir que esas demandas se aniden en la conciencia. Y esta defensa sólo procede de los principios y valores éticos que orienten las decisiones correctas. Los variados comportamientos que pueden florecer en este contexto se asemejan al espíritu de aquel relato que nos recuerda que, una vez, un abuelo indígena le comentaba a su nieto que los adultos siempre tienen dentro de sí a dos seres: uno es trabajador, constructivo, bueno, generoso, solidario y leal; mientras que el otro es irresponsable, destructivo, malo, egoísta, agresivo y desleal. Ante ese panorama tan contradictorio, el niño se vio obligado a preguntar: Abuelo, ¿y al final quién gana entre esos dos seres? Y la respuesta del abuelo fue: “el que tú decidas, nieto”. Pues bien, así también ocurre con las empresas cuando se ven obligadas a decidir.

Las rápidas consideraciones que hemos concretado más arriba, nos invitan a complementar lo afirmado al principio. Al comienzo decíamos que se notan dos sesgos igualmente

riesgosos para la empresa. Uno era la banalización y, el otro, la complejización. A esta altura, debemos añadir un tercer aspecto relacionado con la idealización. Entendemos por idealización la redimensión exagerada de las bondades de la RSE. Dicho de otra manera, es la radicalización de unas convicciones que terminan por redimensionar las bondades reales y potenciales de una idea. Presumir que la RSE es la variable suprema para solventar todos los problemas de la realidad contemporánea, conllevaría a un desconocimiento de la complejidad de factores que intervienen en el desenvolvimiento empresarial. No podemos evitar que el éxito de algunos temas promueva fanatismos distorsionadores. Los fanatismos siempre son dañinos porque, para decirlo con palabras de Voltaire, representan “el efecto de una conciencia falsa que sujeta las creencias a los caprichos de la fantasía y a los desconciertos de la pasión”. Esta mención no pretende una profundización del asunto, por eso, recortamos camino para arribar a una directa conclusión sobre el punto: si bien es cierto que la RSE por sí sola no puede asegurar el éxito de las empresas, es igualmente cierto que no puede haber un verdadero éxito de las empresas sin la RSE. Y esta aseveración podría complementarse con la conclusión de que la RSE no es el negocio pero es parte del negocio, de manera análoga a como el hidrógeno no es agua pero es parte del agua.

Una vez cubiertos los aspectos más gruesos y sustanciales debemos referirnos ahora a los asuntos circunstanciales de esta publicación. Surge de inmediato recordar que ningún proyecto se concreta sin la presencia de complicidades. En este caso, debemos admitir que la idea del libro procede directamente de Margarita Méndez de Montero quien, desde la dirección de Alianza Social de VenAmCham, ha mantenido un insobornable compromiso con el fomento de las actividades formativas en RSE. Además de grandes eventos, de focalizadas investigaciones y de diversificados talleres, ella ha promovido importantes iniciativas editoriales para asegurar un amplio registro de estrategias de comunicación y formación. Estas acciones son dignas de un explícito reconocimiento, pero esta disposición se incrementa porque hacer cosas tan complejas en un país en donde casi todo ha dejado de hacerse, representa señales de verdadera heroicidad. En este orden de compromiso con el tema y de apoyo a los esfuerzos formativos y editoriales, también debemos mencionar a Germán Toro quien, como Presidente del Comité de Alianza Social de VenAmCham, ha incentivado con un mayúsculo entusiasmo todo lo que pueda hacerse en materia de concientización sobre la RSE. En esta línea de sucesión debe rescatarse el nombre de Carlos Tejera quien, como Gerente General de VenAmCham, ha evidenciado una cercana solidaridad con el tema de la RSE, en general, y con las actividades de Alianza Social, en particular. En esta secuencia, mi labor en esta antología procede de la confianza con la cual ellos me han distinguido. Confianza que, por cierto, se reitera debido a que me había correspondido una tarea semejante en 2010, año en el cual se publicó el libro titulado: *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias*.

Transcurridos cuatro años, se produce este nuevo volumen con el título: *La RSE en perspectiva. Ideas para su diseño, implantación, desarrollo y evaluación*. En esta ocasión nos acompañan cuarenta y ocho coautores que han ampliado los círculos de complicidad aludidos. Esta conjugación de voluntades centradas en un propósito común hacen revivir el aforismo de Karl Jaspers: “yo no soy yo solo”. En efecto, somos varios, más bien muchos los que ahora compartimos estas páginas. Nos colma de regocijo poder contar con personas que ya nos acompañaron en ocasión del libro anterior. Tales son los casos de Josefina Bruni Celli, Ramón Sosa, Mireya Vargas, Charo Méndez, Karina Zavarce, Eliseo H. Sarmiento, Xiomara Zambrano, Rocío Guijarro, Dennys Montoto, Feliciano Reyna, Isabel Lorenz, Oralyn

Caldera, Thais Bonsanto, Oscar Bastidas-Delgado, Victoria Bigio, Daniela Toro, Zaira Berti, Marsha Díaz, Sonia De Paola, Tomás Páez, Perla Puterman, Yonaide Sánchez y Rubén Darío Canelón. Cada uno de ellos ha retomado sus ideas para renovarlas y ampliar sus fundamentaciones. Creemos, junto a Hannah Arendt, que todo pensamiento es como una tela de Penélope, en consecuencia, siempre admite prolongaciones. También celebramos la incorporación de nuevos nombres que refrescan diferentes ángulos de aproximación y rodean más ampliamente los plurales puntos del tema. Entre estos autores debemos citar a Antonio Vives, Carmen Elisa Hernández, Leonardo Carvajal, Mariely Ramos Piñero, Mariela Colmenares, Lorenzo Alfonso, Mariana Iztúriz, Daniel Varnagy, Deisy Hernández, María Fernanda Sánchez, María Soledad Tapia, Wilmer Solano, Pablo Rincón, Alejandro Rivera Prato, Raúl Maestres, Yanet Rodríguez y Alicia Pimentel. Igualmente, nos honran con su participación, algunos amigos del exterior, como son los casos de Isabel Vidal, Gustavo Yepes, Jorge V. Villalobos, Jorge Enrique Ruiz Carrillo, Reinhold Görling, Eloy Rodríguez Alfonsín, Cristina Calvo y María Claudia Romero. Ellos aportan ideas que enriquecen el enjundioso tejido intelectual que hoy abarca gran parte de los países del mundo. Definitivamente, al ver esta cantidad de enfoques sobre la RSE nos sentimos obligados a validar que los temas no se agotan, algunas veces quienes se agotan somos los que nos ocupamos de ellos. Pero vale la pena afirmar que, en esta ocasión, también se evidencia que la RSE contiene un amplio potencial de desarrollo que, afortunadamente, está acompañado con la voluntad de quienes nos resistimos a permitir que las preguntas superen mucho a las respuestas.

Al estar ubicados en el territorio de los autores, cabe advertir que no nos vamos a pasear por los aspectos particulares de sus contribuciones, pues ello haría interminable estas líneas de ambientación y presentación del libro. Además es muy conveniente que los lectores, a partir de sus esquemas de interés y de sus exigencias circunstanciales, encuentren directamente las soluciones que cada uno establece a lo largo de estos capítulos. La ventaja de las compilaciones es que lo que no se encuentra en un artículo puede encontrarse en otro, y lo que se resuelve parcialmente en uno puede complementarse con otro. Lo importante es que, al final, el lector asuma el rol de ser un estructurador polivalente y que pueda identificar, seleccionar, jerarquizar, estructurar, sintetizar y sintonizar lo que mejor se ajuste a sus demandas. El lector inteligente es aquel que combina y recompone las piezas de una especie de espejo roto a fin de favorecer un alcance más abarcador. Desde luego, es posible que también aparezcan lectores que, sin las selecciones adecuadas, pueda vivir al final aquello de que: quien no está bien informado no está bien confundido. En fin, las publicaciones de esta naturaleza obedecen a iniciativas abiertas y se proyectan hacia desenlaces imprevisibles. Más que en ningún otro contexto, en el presente caso aflora aquello de que la mente funciona como un paracaídas: sólo es útil cuando se abre.

A partir de esa idea de apertura, consideramos apropiado concluir parafraseando a Octavio Paz: al final de un libro sólo queda tirarlo al agua para ver si naufraga o navega.

Víctor Guédez
Caracas, 2014

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO

DESDE EL DISEÑO HASTA LA EVALUACIÓN,
PASANDO POR LA IMPLANTACIÓN
Y DESARROLLO DE LA RSE

EL MODELO ASTERISCO: DISEÑO, IMPLANTACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA RSE

VÍCTOR GUÉDEZ

Las crecientes exigencias planteadas a la empresa, en materia de su responsabilidad ante la sociedad, han avanzado más rápido que la capacidad de reflexión sobre la naturaleza fundamental de tales demandas. Esto se ha traducido en un insuficiente desarrollo teórico que, al final, ha promovido variadas confusiones. Por una parte, se han sugerido muchas expresiones como alternativa de sustitución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y también se ha planteado denominaciones como opciones de “superación” de la propia RSE. Con las nociones de “Sostenibilidad”, “Acción Social”, “Negocios en la Base de la Pirámide”, entre otras, se han querido concretar propuestas de sustitución. Igualmente, con los términos “Negocios Inclusivos” o “Creación de Valor Compartido” se han avanzado enfoques de superación de la RSE. Entre muchas otras cosas, estas actitudes demuestran que el déficit de elaboración conceptual ya aludido ha favorecido propuestas apresuradas y sesgadas que, en lugar de reducir las imprecisiones, han motivado desviaciones de lo que es verdaderamente sustantivo del tema. Lo importante no es pensar en una expresión más precisa o elocuente, y tampoco se trata de asumir la arrogancia de pronunciar la última palabra sobre el asunto. Además, resulta igualmente criticable pretender agotar la expectativa mediante la consecución de una definición universal que asegure un acuerdo fraguado sobre la RSE. No sobra recordar, parafraseando a Cioran, que el mundo intelectual es generalmente un cementerio de definiciones.

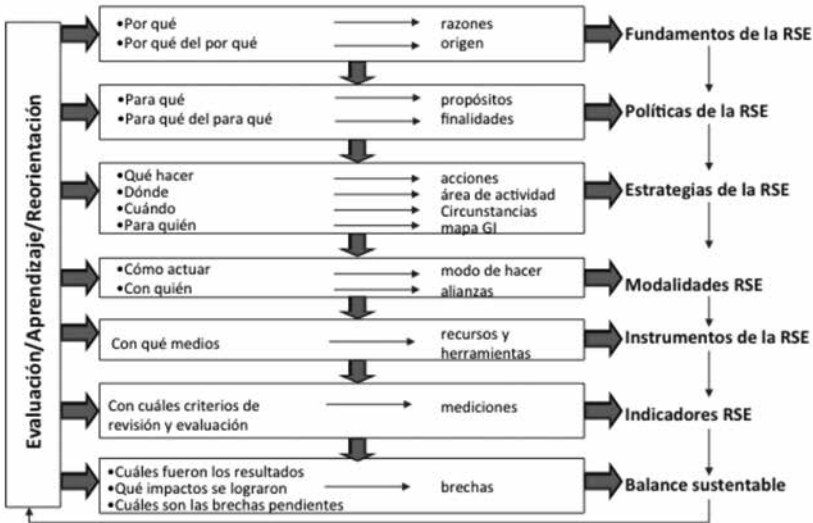
Con base en lo expuesto, se replantea el interés de comprender los significados y alcances de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad. En lugar de pensar en sustituciones o en superaciones, lo que procede es volver a sus razones y a sus dimensiones sin desconocer que se trata de una noción en desarrollo que escapa de cualquier pretensión que aspire encerrarla. Aquí no intentamos atender la totalidad de este desafío, tan sólo queremos esbozar un esquema que permita introducirnos en el asunto.

Con el ánimo de simplificar la comprensión y sintetizar la formulación de esta aproximación, hemos pensado en acercarnos a la RSE mediante cuatro ejes que se entrecruzan a la manera de un asterisco. Cada eje representa aspectos clave como son: el diseño (eje vertical), la implantación (eje horizontal), el desarrollo (eje diagonal ascendente) y la evaluación (eje diagonal descendente). Gráficamente, encontramos la siguiente resolución:



EL DISEÑO DE LA RSE (EJE VERTICAL)

El diseño de la RSE lo vinculamos con un eje vertical porque implica la desagregación secuencial de acciones que atiende a criterios de predeterminación consecutiva. La representación de esta idea se revela en el siguiente diagrama:



LOS FUNDAMENTOS

Los fundamentos de la RSE remiten a dos preguntas: ¿cuáles son las razones que justifican que una empresa asuma iniciativas de responsabilidad social?, y ¿cuál es el origen esencial de la RSE?

Al atender la primera cuestión encontramos que la empresa debe adelantar una armónica relación con la comunidad, al menos, por cuatro razones. En primer lugar, debe retri-

buir a la sociedad lo que ésta le ha proporcionado para que la empresa nazca, crezca, se desarrolle y se proyecte hacia el futuro. También la empresa debe compensar lo que le ha quitado a la sociedad durante la dinámica del proceso productivo. Pero además, debe compartir, en el marco de una idea de justicia, parte de las ganancias con los sectores más desfavorecidos. Finalmente, está moralmente obligada a contribuir, junto al resto de las organizaciones que configuran la realidad social, con el desarrollo humano e integral del país donde opera.

Para comprender los fundamentos de la RSE, se impone la otra pregunta que dejábamos pendiente: ¿cuál es el origen que le otorga esencia a la RSE? La respuesta es lacónica y directa: se trata de la ética. Si aceptamos que la ética es sentirse bien con uno mismo como consecuencia de haber actuado para hacer más humano al ser humano, podemos igualmente aceptar –desde la perspectiva de la empresa– que ésta sólo puede alcanzar sus mejores condiciones en tanto que ha favorecido la armonía con el entorno donde se encuentra. En sentido más explícito: para estar bien consigo misma, la empresa debe estar bien con el entorno, y para estar bien con el entorno, la empresa tiene que estar bien consigo misma. La RSE termina siendo, en última instancia, la operacionalización de la ética en los ámbitos internos y externos de la empresa.

LAS POLÍTICAS

El estatuto político de la RSE se pone de manifiesto en las respuestas que le demos a estas dos cuestiones: ¿cuáles son los propósitos estratégicos que orientan su implantación?, y ¿cuáles son las finalidades que señalan el sentido de su dirección?

Cuando intentamos precisar el primer asunto surgen, de inmediato, las ideas de imagen, reputación y posicionamiento. En efecto, la RSE favorece la percepción que la opinión pública se forma acerca de la empresa, así como de sus productos y servicios. Pero, más allá, la RSE promueve una valoración y un aprecio en los grupos de interés con los cuales se vincula. Mientras la imagen se puede incentivar con publicidad y relaciones públicas, la reputación sólo se promueve con la experiencia concreta y explícita que se establece con el comportamiento de una compañía y con sus ofertas. Estas condiciones amplían las posibilidades de un posicionamiento que garantice una creciente ampliación de la presencia en el mercado. Estos efectos se han afianzado de tal forma, que resulta difícil desconocer que el éxito de una empresa depende en buena parte de su reputación y de que está fuertemente condicionada por el desempeño ético y la responsabilidad social de la empresa.

LAS ESTRATEGIAS

Pensar en las estrategias de la RSE convoca un amplio repertorio de inquietudes. A manera de simple reseña podemos puntualizar que el diseño de un esfuerzo de RSE plantea atender, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿De qué es responsable la empresa? ¿En qué sectores y en cuáles lugares podría actuar? ¿Cuáles serían las acciones concretas que debe emprender? ¿Ante quién debe ejercer y rendir cuentas de sus acciones? ¿Cuáles son los criterios para jerarquizar y priorizar a los grupos de interés? ¿Cuál es el sentido de oportunidad y pertinencia que justifica su determinación? ¿Cuál debe ser el sentido de dirección de sus acciones? ¿Qué nomenclatura utilizar, a la luz de opciones como la de negocios inclusivos, creación de valores compartidos, negocios en la base de la pirámide, sostenibilidad, etc.? ¿Qué tipo de alianzas deben fomentarse para ampliar la plataforma de una implantación afianzada?

LAS MODALIDADES Y LOS INSTRUMENTOS

A partir de las determinaciones estratégicas, se precisan las modalidades de acción, al igual que los instrumentos de aplicación de cada una de ellas. Para ilustrar estas inquietudes, puede pensarse en la siguiente nomenclatura: Acciones de servicio directo (aportes en efectivo, donaciones de productos o servicios, becas, concursos y premios, préstamo de instalaciones y apoyos diversos). Acciones subsidiarias (patrocinio, padrinazgos, construcción y remodelación de infraestructuras). Acciones apoyadas en alianzas (realización conjunta de proyectos, ampliaciones de aliados con sectores académicos y gubernamentales, programas delimitados en territorios comunes). Responsabilidad propia (programas y proyectos sociales coordinados directamente, fundaciones corporativas, voluntariado corporativo, iniciativas de ecoeficiencia).

LOS ESTÁNDARES E INDICADORES

La identificación de estándares e indicadores asegura el sentido de una gestión eficiente, y la RSE ha estado asociada con tales exigencias. En estos ámbitos, podría pensarse en “declaraciones” (de la OIT, la ONU, la OCDE, la Unión Europea). En “guías” y “normas de gestión” (el GRI, la AA1000, la SA8000, la ISO26000, la SGE21). En “indicadores” (Instituto Ethos, Down Jones Sustainability Indexes, Good Corporation, Marco general de INCAE).

LOS BALANCES

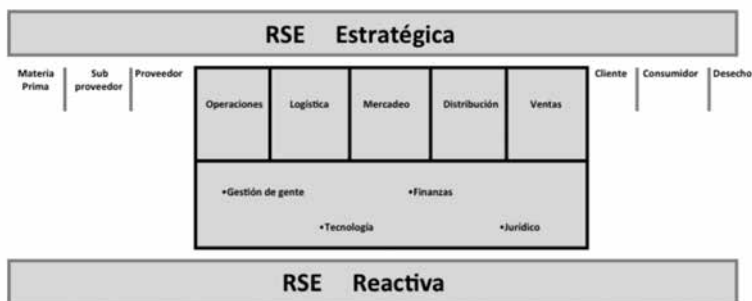
Con velocidad han proliferado las demandas de Informes de resultados, balances sociales, memorias de sostenibilidad y balances integrados vinculados al tema de la RSE. Sin entrar en una desagregación distintiva de estas opciones, basta subrayar que se trata de ir más allá de un documento convencional que contenga resultados de iniciativas sociales de las empresas. Lo importante es que se rinda cuenta institucional de la gestión económica, social y ambiental de la compañía.

LA EVALUACIÓN, EL APRENDIZAJE Y LA REORIENTACIÓN

El recorrido de los aspectos reseñados, culmina con la necesidad de repasar, aprender y reorientar el esfuerzo desplegado. Estas acciones no constituyen un punto de culminación, más bien representan un empeño que acompaña cada uno de los pasos dados.

LA IMPLANTACIÓN DE LA RSE (EJE HORIZONTAL)

La implantación de la RSE se despliega en un eje horizontal para enfatizar que ella va, desde el insumo hasta el consumo, llegando hasta el desecho. Esto quiere decir que atraviesa todos los eslabones del negocio y que no se concentra exclusivamente en alguno de ellos. Muchos años antes de que Michel Porter planteara la creación de valor compartido, se hablaba de la necesidad de redefinir la productividad responsable en la totalidad de los eslabones de la cadena de suministro. Esta determinación obedece a que cada uno de los aspectos de la cadena de valor está relacionado con problemas y exigencias sociales. Esa cadena afecta y es afectada por diferentes realidades sociales. De cada una de ellas se pueden derivar exigencias (responsabilidad social reactiva o remedial) que atiendan necesidades y expectativas sociales. Pero, igualmente, a partir de cada una de ellas se pueden levantar iniciativas preventivas y propositivas que fomenten interesantes logros compartidos (responsabilidad social proactiva o estratégica). Para visualizar mejor lo que intentamos decir, se impone el esquema que sigue:



Un breve recorrido por las gestiones vinculadas al circuito de un negocio, permite generar conciencia acerca de la importancia estratégica de saber a quién se compra y qué se compra como insumo, asegurarse de que los proveedores estén alineados con los valores de la empresa, consumir conscientemente la energía y el agua, asumir prácticas transparentes con la comercialización, procurar relaciones con pequeños proveedores locales, cuidar de las implicaciones ecológicas de los empaques, atender la huella de carbono o de salud, velar por la capacitación y educación de los trabajadores, incentivar una conducta adecuada de los distribuidores, generar prácticas de buen servicio a los clientes, fomentar el consumo responsable y visualizar los problemas asociados al desecho y a la contaminación. Cada una de las acciones que se produzcan en estos sentidos encontrará, igualmente, una significativa ganancia para la empresa. El impacto será recíproco, acumulativo y progresivo porque el mejoramiento del contexto social garantiza una permanencia sostenida de la empresa, y ésta a su vez, contribuye con las debidas condiciones para una mejor calidad de vida de la comunidad. Es fácil comprobar que la eficiencia en la cadena de valor y el mejoramiento social son bastante equivalentes. Cuando esta reciprocidad se asume conscientemente y se coordina estratégicamente, se favorecen significativos beneficios mutuos.

EL DESARROLLO DE LA RSE (EJE DIAGONAL ASCENDENTE)

La definición de un modelo de desarrollo de la RSE se impone para proseguir con el empeño de perfilar el asterisco ofrecido. De entrada, es necesario establecer que la RSE, más que una condición pretendida, es una disposición reiterada a lo largo de un proceso evolutivo y ascendente. En efecto, el desenvolvimiento social de la empresa atiende a una sostenida ampliación de sus relaciones y a la elevación de sus responsabilidades. Podríamos pensar en diferentes peldaños que se asemejan con el siguiente diagrama:



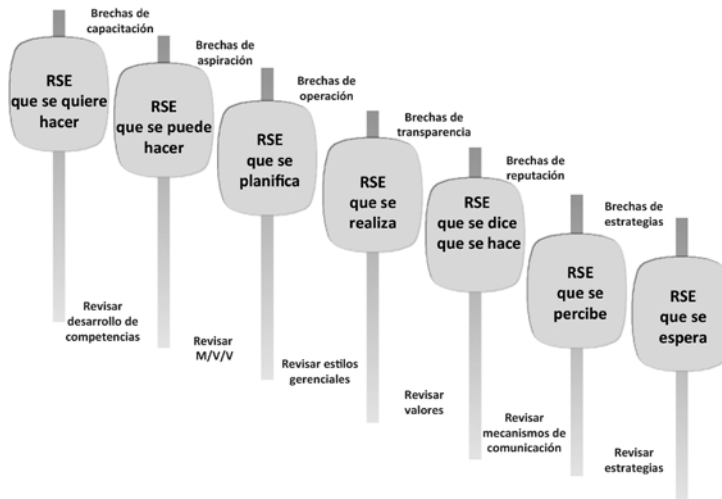
Como se observa, las empresas deben comenzar por ser “económicamente responsables”, en tanto que atienden las obligaciones productivas que aseguran su permanencia. Luego, afirman la condición de ser “públicamente responsables”, en función de favorecer empleos, pagar impuestos y cumplir las leyes que le permitan la legitimidad de su presencia. Después, enfatizan el ser “socialmente dispuestas”, con lo cual asumen una conciencia de ciudadanía corporativa que reporte su licencia para operar. De inmediato, aflora el ser “socialmente competente”, que las lleva a desplegar sus competencias y sensibilidades sociales que se traducen en compromisos coincidentes con las comunidades y demás grupos de interés. Llega así al carácter “socialmente inteligente” que las lleva a incorporar los compromisos sociales en su misión y visión, así como a fomentar una cultura social que se proyecte en cada una de sus estrategias. Finalmente, conquistan el ser “socialmente ética”, con lo cual convierten los derechos humanos, la cohesión social, la calidad de vida y la sostenibilidad en los fundamentos de sus vocaciones prospectivas.

Los peldaños que conforman el modelo propuesto no pretenden sugerir la idea de que la RSE es algo que se conquista de una manera definitiva. La expresión “empresa socialmente responsable” no tiene cabida en nuestra acepción, pues ello equivaldría a algo que se obtiene de una manera análoga a como se conquista un título universitario. Por el contrario, se intenta aflorar la noción de un llegar a ser permanente que se renueva en cada nuevo logro. Tampoco esos peldaños indican una progresividad que permite superar los niveles previos luego de cada paso. La idea, más bien, es sugerir una especie de elipse que envuelve, progresiva e integralmente, cada nivel con el avance de los niveles subsiguientes. Siempre debe operar una onda envolvente que integre todas las instancias. Por último, el modelo planteado no se compagina con la idea de que la RSE asegura un equilibrio empresarial absoluto. Lo que se aspira es que ella promueva la ampliación de equilibrar constantemente la capacidad de la empresa para armonizar sus relaciones con todos los grupos con los cuales se vincula. No se trata de un “equilibrio”, sino de una acción de “equilibrar”.

LA EVALUACIÓN DE LA RSE (EJE DIAGONAL DESCENDENTE)

Nos inspiramos y complementamos las ideas de Eli Sopov para pensar en un análisis de brechas que permita comprender la evaluación de la RSE. Ciertamente, se plantea una obligatoria reducción de los espacios que separan a la RSE que se planifica de la RSE que se ejecuta. Igualmente, es menester comprimir las distancias entre la RSE que se realiza y la RSE que se dice que se hace. Desde luego, también procede un esfuerzo análogo para vincular la RSE que se divulga y la RSE que la gente percibe. Finalmente, resulta insoslayable proscribir la distancia que pueda existir entre la RSE que la gente percibe de la empresa y lo que realmente esperan los grupos de interés.

Para visualizar esta desagregación conviene observar el diagrama siguiente:



Tal como se precisa en la correspondiente imagen, se imponen revisiones en los estilos gerenciales para atender las brechas de operación que existen entre la RSE planificada y la RSE realizada. Igualmente, deben implantarse esfuerzos para sincerar las informaciones que distancian la RSE realizada y la RSE divulgada. De manera semejante, es necesario evaluar los mecanismos de información y comunicación para estrechar las distancias entre la RSE divulgada y la RSE percibida. Por último, se hace insoslayable revisar las estrategias utilizadas para la empresa, a fin de atender la brecha entre la RSE percibida y la RSE esperada.

ADVERTENCIA DE CIERRE

Cuando un trayecto exigente se comprime y se hace de prisa se dejan dudas por todos lados. Pero, cuando ese riesgo se asume con una conciencia abierta, las frustraciones terminan por equilibrarse con los aprendizajes. Esta es la sensación que sentimos al dispondernos a cerrar la esquematización intentada. En este marco, encuentran plataforma las siguientes advertencias:

1. En el intento de sistematizar unas orientaciones comprensibles para implantar la RSE, es posible que hayamos caído en algunos sesgos. Debemos aceptar con humildad que es probable que, al pretender simplificar lo complejo, hayamos complicado lo sencillo. En todo caso, dejamos expresado el testimonio de haber contribuido a ver el tema en su acepción más abarcadora.
2. Hemos esquivado la generalizada presión para definir la RSE. Pensamos que ella huye de cualquier definición que pretenda encerrarla en tanto se encuentra en un intenso desarrollo de exploración y explotación. Cuando las cosas se definen corren el peligro de convertirse en ataúdes. Más bien, nos ha parecido conveniente intentar una comprensión del tema, a fin de favorecer las pautas de su operacionalización.
3. La secuencia adoptada ha quedado explícita. Buscamos esquematizar para comprender, comprender para operacionalizar, y operacionalizar para implantar. Frente

al amplio espectro de rubros debemos subrayar que las numerosas puntualizaciones no plantean una relación de “todo o nada”, por el contrario, se aceptan esquematizaciones a partir de los esquemas ofrecidos, así como nuevas síntesis de las síntesis intentadas. Cada uno de los cuatro ejes, concretados en el asterisco formulado, puede ser ajustado en función de los enfoques de cada lector y de las circunstancias que limiten los esfuerzos asumidos.

4. Muy en el fondo del planteamiento expuesto, se encuentra la convicción de que la RSE se aprende de manera análoga a como se asimilan los principios y los valores; es decir, ejerciendo la práctica de ellos. La analogía se comprende mejor al percatarnos de que los buenos hábitos conducen a virtudes de la misma manera que los malos hábitos conducen a vicios.
5. En último caso, queremos subrayar que, en lugar de una guía de implantación, esbozamos unas pautas de orientación. Esto es lo único que cabe ante un asunto que clama por innovación en sus implantaciones y alcances. Aquí calza con precisión aquel inteligente consejo que el maestro de piano le dio a su alumna preferida: aprende de memoria la partitura. Y, cuando la hayas asimilado de tal manera que puedas interpretar la pieza sin tener esa partitura por delante, intenta olvidarla totalmente.

BIBLIOGRAFÍA

GUÉDEZ, Víctor (2010). *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Editorial Planeta. Caracas.

KOTLER, Philip (2012). *Lo bueno funciona*. Ediciones LID. Bogotá.

MÉNDEZ, Charo (2003). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Ediciones Estrategos Consultores. Caracas.

PORTER, M. y KRAMER, M. (2007). “La ventaja competitiva de la filantropía corporativa”. En: *Harvard Business Review*. Septiembre, 2007.

VIVES, Antonio (2011). *Mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Montevideo.

CAPÍTULO II

DISEÑO

DESDE EL ANTE QUIÉN SE ES RESPONSABLE
HASTA EL DE QUÉ SE ES RESPONSABLE,
LLEGANDO HASTA CÓMO COMUNICAR
LO QUE SE HIZO

LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD: LA RSE Y SUS VARIANTES

ANTONIO VIVES

Por muy egoísta que se suponga que es el hombre, es evidente que hay en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por el bienestar de los demás.

Adam Smith, 1759.

El gran poder viene con grandes responsabilidades.

Voltaire (1694-1778).

INTRODUCCIÓN

Lo que se considera que es la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad ha ido variando a medida que la sociedad y la empresa se desarrollan. No es un concepto rígido, invariable. No solamente varía a través del tiempo, sino que depende además del contexto en el que la empresa opera y su relación con la sociedad, no solamente de su relación comercial. Pero ello no quiere decir que cada empresa puede decidir cuál es su responsabilidad, pero sí cómo y en qué medida la asume y la sociedad puede y debe decidir si ello es satisfactorio. Conviene recordar que las empresas son una creación de esa sociedad que le confiere derechos y en consecuencia le puede exigir responsabilidades.

La responsabilidad de una empresa no se implementa igual en una que opera en un país desarrollado, con leyes e instituciones avanzadas que en una que opera en zonas de pobreza con deficiencias legales e institucionales. No es la misma para una multinacional que para una PyME local. No es la misma que fue en el año 1920, que lo es en 2014, que lo será en 2050. Pero la responsabilidad se mantiene.

La versión más popularizada, y la más perniciosa, es de que la empresa debe “hacer cosas” en beneficio de la sociedad, “voluntariamente”, más allá del cumplimiento con la legislación vigente. Esto ha inducido a las empresas a buscar “cosas que hacer”, a tener una visión fragmentada, miope de su papel ante la sociedad, de no hacer el mal (al menos el mal visible) y hacer algunas buenas cositas para mejorar su imagen.

De allí el énfasis en muchas empresas de pretender descargar esa responsabilidad a través de la filantropía, comprando indulgencias por sus pecados a través de donaciones, muchas veces sin relación alguna con la actividad de la empresa. Y esto es muy arraigado en América Latina, con una extensa tradición filantrópica, ante la desigualdad social y las necesidades insatisfechas de la población y la falla de los gobiernos en sus responsabilidades sociales. La empresa es forzada o ve la necesidad de llenar un vacío.

Esta concepción estrecha y el abuso del término por gran parte de las empresas es lo que ha dado lugar a decenas de propuestas de versiones alternativas, desde filantropía estratégica (promoviendo los intereses de la empresa), pasando por acción o inversión social (contribución a satisfacer algunas necesidades de la población, por ejemplo, salud y educación) pasando por negocios inclusivos (incorporar a las poblaciones menos favorecidas como proveedores de bienes y servicios) hasta una de las más recientes, la Creación de Valor Compartido, CVC (crear simultáneamente valor económico y valor social). Pero el problema no es el concepto, es el modelo de empresa, es la implementación deficiente y abusiva que se le da a un concepto robusto, el hacer cosas para la galería. La implementación de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, bien entendida, es una estrategia superior, de mayor nivel, que incluye todas estas variantes. Es un modelo de negocio.

En este capítulo se cubrirá, brevemente, la evolución reciente de esa responsabilidad y los principales conceptos relacionados, desde filantropía, pasando por negocios inclusivos y negocios en base de la pirámide, por la reciente propuesta de la Creación del Valor Compartido, entre otros, hasta llegar a concluir que la RSE es el concepto más completo y el más práctico como estrategia empresarial y que incluye todas estas versiones parciales.

EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL ANTE LA SOCIEDAD

EMPRESA COMO CREACIÓN DE LA SOCIEDAD, LO QUE LE CONFIERE RESPONSABILIDADES
La idea de que la empresa tiene una responsabilidad ante la sociedad es más antigua que la idea de la empresa misma. No es una idea nueva de las últimas décadas como muchos creen. En el Antiguo Testamento ya se habla de que el terrateniente (empresa) dejar algunos frutos en los árboles para que los necesitados puedan comer de ellos.

Las empresas con fines de lucro han existido desde tiempo inmemorial. Una de las primeras formas de organización empresarial fue en el tiempo del Imperio romano, con la *societas publicanorum* que era una forma de sociedad constituida para la producción de bienes y servicios en concesión por el Estado romano (lo que hoy llamamos asociaciones público-privadas) y cuyas cuotas de participación se podían transar en forma privada. El desarrollo de la empresa tal y como la conocemos hoy tiene su impulso en la Revolución Industrial de mediados del siglo XIX, cuando se reconoce la producción de bienes y servicios de forma colectiva, más allá de agrupaciones de individuos o familias, como se venía haciendo, sin necesidad de una concesión por parte del Estado. Se crea el concepto de persona jurídica donde se separan las responsabilidades de los dueños o los directivos de aquellos de la organización empresarial.

Las empresas legalmente constituidas son creaciones artificiales, *persona ficta*, o persona jurídica, con el objeto de llevar a cabo actividades predeterminadas en sus estatutos de creación. Son lo que podríamos llamar personas colectivas, en oposición a personas individuales. Ya no hace falta aprobación por ley o decreto, y se pueden constituir y registrar

con base en una ley paraguas (tipo códigos de comercio). La ley permite su incorporación y les confiere deberes y derechos y pueden ser sujetos de algunas penas civiles (por ejemplo multas), aunque en muchos casos las penas criminales (cárcel) sólo pueden recaer sobre los individuos responsables de su manejo.

Y lo más importante es que crea el concepto de “responsabilidad limitada”, donde los dueños son sólo financieramente responsables por su participación en la empresa y no responden con el resto de sus bienes. Esto le da mucha libertad de acción a la organización y permite juntar esfuerzos y recursos de los dueños y obtener recursos de terceros, con responsabilidades limitadas a las acciones de la empresa legalmente constituida sin recurso a los aportadores del capital. Ello activa los mercados financieros y los de capitales, permitiendo la emisión de acciones, de libre comercio, y de endeudamiento de terceros, solo respaldado por los activos de la empresa. Se desarrolla también la clase gerencial, separada de la clase capitalista, que maneja las empresas a nombre de los dueños, lo que introduce problemas de compatibilidad de objetivos entre ambas partes y que puede dar lugar a comportamientos irresponsables como comentamos más adelante.

Aún hoy en día hay alguna discusión sobre si las empresas como tales tienen responsabilidades, con el argumento de que sólo las personas individuales pueden tenerlas. Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que “las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas y por ello hacen lo que les da la gana”¹. Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental. Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos. Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de “responsabilidad de la empresa”.

Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También es posible que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos de los individuos que lo componen. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales.

La responsabilidad individual, al operar dentro de la empresa, se convierte en responsabilidad colectiva, anónima. Los mismos nombres no son conducentes a la responsabilidad de la empresa. En un caso se declaran “anónimas”, o sea no sabemos quiénes son, pueden esconder su irresponsabilidad, y en el otro caso declaran claramente que su responsabilidad es limitada, o sea que las irresponsabilidades colectivas no son transferibles a los individuos que las componen. Aunque legalmente los nombres se refieren a la limitación de la responsabilidad legal de los dueños individuales por las actividades de la sociedad, es sugestivo del comportamiento de algunas empresas. Ahora se dice que las empresas

¹ Edward Thurlow, citado por Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, *The Company: a Short History of a Revolutionary Idea*, Random House, Nueva York.

“a lo mejor no tienen alma, pero sí tienen cerebro”², o sea, que no son tontas y saben que asumir su responsabilidad ante la sociedad les puede beneficiar con el favor de esa sociedad, de sus empleados, clientes, proveedores de bienes, servicios y recursos financieros, gobiernos, comunidad y medios, entre otros.

FILANTROPÍA, FILANTROPÍA ESTRATÉGICA, INVERSIÓN SOCIAL Y CIUDADANÍA CORPORATIVA

En América Latina la empresa privada tradicionalmente ha visto su responsabilidad ante la sociedad como la de solidaridad y de contribuir a paliar problemas en su entorno. En gran parte esto se debe a la tradición de la Iglesia católica, que desde la Conquista asumió responsabilidades en temas de educación y salud y en atención a los más necesitados, papeles que el Estado no asumía. Con el surgimiento y progreso de las empresas privadas y ante las necesidades insatisfechas de la población las empresas comenzaron a financiar algunas de estas actividades, tanto a través de instituciones religiosas como de la sociedad civil. En buena parte fue una extensión de la tradición de donaciones individuales hacia donaciones empresariales ya que en América Latina la gran mayoría de las empresas son o tuvieron orígenes familiares y gran parte de la acción social del sector privado continúa basada en orientaciones religiosas y ético-morales de carácter individual, de solidaridad con el prójimo. En las empresas familiares, donde propiedad y la gestión van unidas, se hace menos distinguible la separación entre los valores de los dueños y la empresa misma, lo que suele contribuir a una mayor identificación con la sociedad. De allí la existencia de fundaciones empresariales, muchas de las cuales son usadas para canalizar estos recursos.

Como consecuencia de estos orígenes, hay un gran sesgo en las empresas de América Latina a creer que sus responsabilidades ante la sociedad se evacúan a través de la filantropía, donaciones en general desvinculadas de las actividades de las empresas y sin involucramiento alguno más allá de la participación financiera. Esto es particularmente notorio en regiones y países donde el entorno que rodea a la empresa es de poco desarrollo económico y, ya sea por sentimiento de culpa, ya sea para ganarse el favor de la sociedad, se considera que debe compartir algo de la riqueza generada.

En principio la filantropía no tiene nada de objetable, en particular en regiones donde el Estado no puede asumir cabalmente sus responsabilidades. Pero ello viene acompañado de varios problemas. El primero y más importante es que muchas empresas creen que su responsabilidad se limita a hacer estas donaciones y desentenderse del resto de sus impactos; que con ello pueden paliar los impactos negativos. Otro problema es la creación de dependencia por parte de los beneficiarios de esas donaciones, reduciendo su capacidad de autosuficiencia. Un tercer problema es que estas donaciones pueden ser efímeras o inconsistentes, en función de la situación financiera de la empresa, que por no tener relación con sus actividades comerciales suelen abandonarse en situaciones adversas. Y un cuarto problema es que se desaprovecha una de las más efectivas contribuciones que la empresa puede hacer, cual es el compartir la gestión de las obras o los servicios que se hacen con los recursos. La principal ventaja comparativa de la empresa suele ser su capacidad de gestión y su involucramiento no sólo haría que se preocupara de la efectividad y eficiencia del uso de los recursos, sino que demostraría compromiso con el bienestar de esa sociedad.

2 Micklethwait, J. y Wooldridge, A., 2003, *op. cit.*

Algunas empresas pretender paliar el tercer problema a través de conectar las donaciones con sus actividades, apoyando sus estrategias comerciales. Es lo que se denomina filantropía estratégica. Por ejemplo, cuando una empresa que produce alimentos hace donaciones de sus productos o contribuye a mejorar la nutrición, o una empresa farmacéutica que dona medicinas o proporciona educación para la salud. En estos casos se espera que mejore la reputación de la empresa y obtenga el favor de la sociedad, lo que puede eventualmente mejorar sus beneficios.

Otras empresas, paliando parcialmente el cuarto problema, se involucran directamente en la gestión de las donaciones, por ejemplo gestionando centros de salud, proporcionando servicios educativos, electricidad, agua y contribuyendo a la seguridad ciudadana, entre muchos otros. Esto suele denominarse inversión social, lo que es un avance sobre la filantropía pura y la estratégica ya que hay involucramiento y mayor compromiso de la empresa, pero no puede considerarse como que ello evacua su responsabilidad ante la sociedad. Muchas veces cuando las empresas reportan cuánto gastan o invierten en “responsabilidad social” se refieren solamente a filantropía y/o inversión social. Es un síntoma de que no tienen claro cuál es su responsabilidad. Como veremos más adelante, esa responsabilidad va mucho más allá de gastos o inversiones.

Algunas empresas van un poco más allá y emprenden actividades de ciudadanía corporativa, o sea, el equivalente para una persona jurídica de lo que es ser un buen ciudadano para la persona natural. La empresa, particularmente en países con economías emergentes, como es el caso de la mayor parte de América Latina, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades donde operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado sustituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando las reglas de juego de la sociedad, y de esta manera contribuyendo a mejorar, o al menos no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente, cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad. Es un paso adelante sobre la filantropía y la inversión social, pero la responsabilidad de la empresa va más allá de ser un buen ciudadano.

NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

En las últimas décadas ha ganado terreno el concepto de “hacer negocios en la base de la pirámide”, o sea con los segmentos de la población de menores ingresos. Esta idea surgió del trabajo de los profesores Prahalad y Hart, en los años 1990 como una estrategia de negocios para capturar el potencial económico de este grupo³. Descubrieron que aunque tenían poco dinero cada uno, eran una inmensa mayoría y tenían poder adquisitivo colectivo. De allí surgió la idea de generar productos y servicios adaptados a las necesidades y poder adquisitivo de estos grupos. Era una estrategia de ampliación del mercado. Eventualmente, ante las críticas de que ello podía ser explotación de estos grupos, ante la gran asimetría de poder entre las empresas y estos grupos, se reconceptualizó la idea y puso en el contexto de mejorar la calidad de vida de estas poblaciones al darles acceso a bienes y

3 El libro que popularizó esta idea denotaba la posibilidad de “explotar una fortuna”: Prahalad, C.K., 2005, *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*, Editorial Granica. También publicado el mismo año por Editorial Norma con un título más moderado: *Oportunidades de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio que sirve a las comunidades más pobres*.

servicios que de otra manera no tendrían, incluyendo en algunos casos productos y servicios que no eran necesariamente rentables, o por lo menos no al principio. Se veía entonces esta estrategia como parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Surge entonces la idea de hacer negocios inclusivos con estos grupos de forma incluyente, o sea incluirlos como parte de los negocios normales de la empresa. Esta variante sí tiene un inmenso potencial de mejorar la calidad de la población al incluir a estos grupos, no solamente como clientes, como los veían los negocios en la base de la pirámide, sino como proveedores de bienes y servicios, siendo uno de los principales la propia mano de obra. Así surgen, como parte de las estrategias de responsabilidad de la empresa ante la sociedad, programas de desarrollo de proveedores entre estos grupos para que estén en condiciones de proporcionarles bienes y servicios a las empresas. Adicionalmente incluyen programas de desarrollo de talentos y capacidades, ya sea entre su personal, o entre el personal potencial. Aunque ello pueda tener un costo para la empresa, se suele beneficiar con el favor que le otorga la sociedad y posiblemente con menores costos de adquisición.

Los negocios inclusivos pueden cubrir la brecha que queda entre las actuaciones del Estado en el alivio de la pobreza y las de las empresas en sus funciones normales de creación de empleo, pago de impuestos, producción de bienes y servicios, llenando el espacio que permite a los menos favorecidos ayudarse a sí mismos, a entrar en la actividad económica, a obtener empleo, crear empresas y a elevar su dignidad humana dejando de ser dependientes de dádivas.

Estos conceptos, que parecen haber surgido de las escuelas de negocios, habían sido propuestos muchos años antes en encíclicas papales. En particular, Juan Pablo II en la encíclica del año 1991, *Centesimus annus*, pedía la incorporación de los pobres en el círculo de desarrollo económico:

En efecto, no se trata de dar lo superfluo, sino de ayudar a pueblos enteros, que están excluidos o marginados, a que entren en el círculo de desarrollo económico y humano. Esto será posible no sólo utilizando lo superfluo que nuestro mundo produce en abundancia, sino cambiando sobre todo los modelos de producción y consumo.

Pide cambiar los modelos de producción y consumo para moverse desde la filantropía pura y dura hacia un mayor nivel de involucramiento a través de la inclusión de los pobres en la actividad económica, para que puedan aprovechar sus capacidades para servirse a sí mismos, con la mejora en la dignidad y autoestima que ello conlleva. Y obviamente que para la empresa esta acción no debe limitarse a los más pobres, sino que puede incluir todos los estratos sociales, particularmente los excluidos.

CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Como un paso adelante en la idea de incluir a la sociedad en la creación de valor por la empresa en sus actividades económicas, surge la propuesta de estrategia de negocios de Creación de Valor Compartido, CVC. Esta estrategia nace de la reacción de Nestlé en 2006 ante las severas críticas, boicots y juicios de consumidores y sociedad civil sobre algunas actuaciones que se consideran irresponsables. Para mitigar esto se propone compartir con la sociedad el valor creado por la empresa, devolverle algo.

Esta idea adquiere gran impulso cuando Michael Porter y Mark Kramer publican en enero de 2011 un artículo en el *Harvard Business Review* con el título “Creación de Valor Compartido: Como reinventar el capitalismo y desatar una oleada de innovación y crecimiento”. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en que se publicó y la difusión y publicidad que le han dado sus autores, ha tenido gran repercusión, incluyendo oposición al concepto.

Según los autores, el “valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni siquiera sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico” ... “El objetivo de la empresa debe ser redefinido como la creación del valor compartido, no sólo el logro de beneficios”. En otras palabras, en todas sus actividades las empresas deben buscar la creación simultánea de valor económico y de valor para la sociedad. Idea nada objetable, es un gran avance sobre las estrategias mencionadas anteriormente, pero no suficiente. Algunas de las actividades desarrolladas por las multinacionales que siguen la CVC son sencillamente filantropía estratégica, negocios en la base de la pirámide o negocios inclusivos, por ejemplo:

- Producción de especies con micronutrientes para las poblaciones pobres en India (Nestlé): lo que conocemos como negocios en la base de la pirámide.
- Mejoramiento de la productividad en la agricultura y de las condiciones de vida en los productores de cacao en África (Mars, compradora de cacao): filantropía estratégica, negocios inclusivos.
- Medicinas básicas y servicios de salud a las poblaciones pobres de India (Novartis, producción de medicinas): negocios en la base de la pirámide, filantropía estratégica.

La creación de valor compartido es una estrategia para algunas de las nuevas actividades que pueda llevar a cabo la empresa. No representa una visión holística. Por ejemplo, una empresa productora de alimentos que no son saludables puede crear valor compartido, por ejemplo, apoyando a los agricultores, a pesar de tener productos que incitan a la obesidad, a pesar de hacer cabildero contra las regulaciones que pretenden mejorar la responsabilidad de los productos o, por ejemplo, detener condiciones laborales indignas. Se podría alegar que esta empresa tiene alguna práctica responsable, pero no sería un ejemplo de empresa responsable, no debería ser suficiente, a pesar de crear valor compartido. Crea valor compartido, pero está lejos de cumplir con su responsabilidad ante la sociedad.

La CVC tiene problemas en la implementación, particularmente en empresas que no son de gran tamaño. Como veremos a continuación, cubre sólo una parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. El primer problema que tiene es que se concentra solamente en las actividades donde se crea valor para ambas partes. No incluye aspectos tan relevantes para el papel de la empresa en la sociedad como el impacto sobre el medio ambiente (contaminación, cambio climático), su mitigación y mejora. Tampoco entran aspectos tan importantes como los derechos humanos, la corrupción, las políticas laborales y la responsabilidad del producto, el involucramiento de las partes interesadas (más allá de solicitar ideas para nuevos productos y servicios), transparencia, *accountability* y la producción de reportes de sostenibilidad para el público. Tampoco insta al cumplimiento de las leyes y regulaciones y al comportamiento ético (a lo mejor dirán que es tan obvio que no hay que recordarlo). Estas omisiones fuerzan a la empresa a tener una estrategia de responsabilidad complementaria y la CVC termina siendo sólo una parte.

El segundo problema es que supone que en todos los casos se puede crear valor para compartir, cuando hay muchas actuaciones donde la empresa, por la naturaleza de sus productos o servicios, sólo puede crear valor económico; en otras decide crear valor social sin la correspondiente creación de valor económico y en otros casos la creación de valor económico implica la reducción del valor social. Puede haber una tensión entre capturar mercados y las condiciones laborales. No es que se deban empeorar estas últimas, pero sin los mercados donde vender no habrá empleo. Muchas veces, sobre todo en países en vías de desarrollo y en empresas de menor tamaño, lo más importante es existir para poder continuar dando empleo. Claro está que debería ser en las mejores condiciones posibles, pero éstas pueden sólo ser posibles al haber capturado mercados. No olvidemos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable y continuar en marcha, de lo contrario no tiene sentido hablar de responsabilidad de una empresa que no existe o que es precaria. Esto puede llevar a la necesidad de hacer balances.

La estrategia de que en todos los casos se debe crear valor compartido es muy restrictiva. La empresa necesita la flexibilidad para implementar su estrategia que se adapte a sus objetivos donde:

- Se comparte el valor creado con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa, tangible o intangible, en el corto y en el largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa puede o debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, vía la filantropía o la inversión social.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, se puede compartir más tarde, o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que éstas tengan en las actividades de la empresa.

La empresa debe compartir el valor que crea cuando y como puede, de acuerdo a sus responsabilidades ante la sociedad, que no se limitan solamente a actividades puntuales donde se crea valor compartido que hace que se compartimenten las actividades dentro de la empresa como si fueran “proyectos especiales”, que sean rentables, no sólo los que sean para beneficio de la sociedad. La estrategia de Compartir el Valor Creado, que es lo que se propone a continuación, es más amplia y flexible que la de crear valor compartido.

RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD

POSICIONES SOBRE LAS RESPONSABILIDADES DE LAS EMPRESAS

Es ampliamente conocida la posición del Premio Nobel de Economía, Milton Friedman, del “negocio de los negocios es hacer negocios”⁴. Esta cita es muy usada por los detractores de la responsabilidad social de la empresa para defender su posición de que la razón de ser de la empresa es hacer dinero.

4 Friedman, M., 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, p. 133.

Pero en un artículo más reciente el mismo Friedman dice: “La responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus (de los accionistas) deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas”⁵ (énfasis añadido). Las leyes y la ética son básicas.

En los últimos años, con la intensificación de la globalización, el poder de las empresas y la evolución de las organizaciones de la sociedad civil, han surgido posiciones extremas. En un reciente libro sobre las empresas se dice: “Una corporación es una institución de negocios legalmente constituida para buscar constantemente y sin excepción su interés propio sin importarle las consecuencias para otros”... “...tiene una obsesión con los beneficios y el precio de las acciones, codicia y falta de preocupación por los demás y una vocación para violar las reglas, impulsada a hacer daño si los beneficios exceden los costos”⁶. Por otra parte, algunas organizaciones de la sociedad civil entienden que la responsabilidad de la empresa incluye la reducción de la pobreza y la solución de otros problemas sociales. Estas posiciones pueden considerarse posiciones extremas y tienen implicaciones muy diferentes, pero son muchos los que las defienden y en la lucha de ideas se pierde una valiosa oportunidad de lograr acuerdos sobre la responsabilidad de las empresas.

Una posición intermedia entre estos extremos es la de la Doctrina Social de la Iglesia Católica. Por ejemplo, el papa Juan Pablo II en la encíclica *Centesimus annus* de 1991 dice: “El beneficio es un regulador de la vida del negocio, pero no es el único. También deben considerarse factores humanos y morales, que en el largo plazo, son igualmente importantes para la vida de la empresa” (énfasis añadido). Esta posición reconoce la importancia de los beneficios para la supervivencia de la empresa, pero también reconoce que hay otros factores que son importantes en la actividad de la empresa.

Afortunadamente se está logrando un consenso en cuanto a que el papel de la empresa en la sociedad está en hacer negocios que beneficien a los dueños, pero también a la sociedad. Se está reconociendo que las partes interesadas o afectadas deben ser parte de las preocupaciones de la empresa. Se está reconociendo la necesidad de una visión más amplia, de largo plazo. Lamentablemente, la práctica todavía dista mucho de esta visión y todavía quedan muchas empresas y ejecutivos que tienen una visión restringida a sus beneficios tangibles y en el corto plazo.

¿CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD?

En respuesta a la pregunta sobre cuáles son las responsabilidades de la empresa, muchos ejecutivos responderían que son:

- Ser rentables
- Producir bienes y servicios que la sociedad demanda
- Crear empleos
- Cumplir con las leyes

⁵ Friedman, M., 1970, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times*, 17 septiembre.

⁶ Bakan, J., 2009, *Capitalismo canibal. La corporación: la búsqueda patológica del lucro y el poder*, Ediciones Robinbook, Barcelona. Traducción de *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profits and Power*, Free Press, Nueva York, 2004.

- Pagar impuestos
- No hacer daño.

A primera vista parece ser una buena lista, pero ¿es esto responsabilidad ante la sociedad o es sencillamente hacer negocios? Ciertamente es que estas son responsabilidades de la empresa, pero ¿es suficiente? ¿Cumplen todas las empresas con esto? Analicemos tales “responsabilidades” una por una.

Ya comentamos que la primera responsabilidad de la empresa es ser rentable, ya que sin rentabilidad no hay inversión; sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo, no se puede hablar de otras responsabilidades. Pero, ¿qué quiere decir ser rentable? ¿A corto o largo plazo? ¿Máximos beneficios posibles? Lamentablemente, hay una visión cortoplacista que conspira contra los demás objetivos de la empresa, como veremos.

Hay que producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no sólo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, etc. Responsabilidad no es tener más clientes y venderles más productos, responsabilidad es venderles los que les son útiles y necesarios.

Algunas empresas reportan, en cumplimiento de sus “responsabilidades”, que han comprado bienes en el país o en la comunidad. Laudable, pero responsabilidad va más allá. Es pagar precios justos por los insumos, asegurar que su producción es lo más responsable posible, en condiciones laborales saludables, con respeto por el medio ambiente, y, de ser posible, contribuyendo al desarrollo local con la creación de micro y pequeñas empresas, y al desarrollo de las comunidades (claro está que no todas las empresas pueden hacerlo).

Hay que crear empleos, pero responsabilidad es crear empleos con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, aprovechando la diversidad de género y étnica de la zona y, de ser posible, favorecer a los más necesitados, incluyendo minusválidos.

Hay que cumplir con las leyes, pero ¿y si las leyes son deficientes? ¿Y si su seguimiento y control es deficiente? En países en vías de desarrollo cumplir con las leyes no es suficiente.

Responsabilidad no es pagar impuestos, es pagar todos los que tocan, sin evasión, sin corrupción. La empresa tiene la responsabilidad de SER responsable.

Y por último, no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana.

No, la responsabilidad de la empresa no es hacer algunas cosas para quedar bien. La Comisión Europea en 2011 dio la definición muy acertada que debería ser la definitiva, o por lo menos la que debería usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: “Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”, expresado en forma pasiva. Puede ser traducida a una forma activa, “implementable”, como “Gestión de los

impactos de la empresa ante la sociedad” (entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en el que ella existe: el medio ambiente).

Para entender mejor la definición analizaremos lo que quiere decir cada uno de los tres términos claves: gestión, impactos y sociedad, y demostrar que, bien entendidos estos conceptos, la definición es de aplicación universal y puede servir para guiar la estrategia de RSE de cualquier empresa.

Gestión. Gestión en el más amplio sentido de la palabra, que incluye conceptos como eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos y mejora, potenciación y extensión de los positivos. Así no hace falta tener que explicar que la empresa, como parte de su gestión, puede y debe disminuir sus impactos negativos pero también puede querer contribuir al desarrollo económico, puede querer apoyar al desarrollo local, institucional, mejorar condiciones de trabajo, entre otros. Será su manera de gestionar los impactos, tangibles o intangibles, pasados, presentes o futuros. Puede hasta crear valor compartido y compartir el valor creado (sobre todo en países en vías de desarrollo y para las PyMEs), si ello forma parte de sus impactos en la sociedad. La palabra gestión es incluyente.

Impactos. Toda actividad de la empresa tiene impactos, que pueden ser positivos y negativos y pueden ser actuales o potenciales, presentes o futuros. Pero para efectos de implementar su gestión la empresa debe determinar cuáles son los impactos que tiene que considera relevantes y cuáles quiere tener. Tradicionalmente se ha interpretado que lo que se gestiona son los impactos que tiene, pero la definición también puede incluir los que quiera tener, lo cual daría cabida a considerar el papel que la empresa quiere jugar en la sociedad, con una visión de más largo plazo y de más amplio alcance.

Como muy bien lo reconocen los recientes lineamientos para la preparación de informes de sostenibilidad (versión G4 del Global Reporting Initiative, GRI), no es práctico asumir la responsabilidad por todos los impactos posibles, actuales y potenciales. Hay que determinar los que son relevantes en el contexto y época en que opera la empresa.

Y este aspecto es de importancia crítica para todas las empresas, pero más aún para las PyMEs, a las que les suelen vender una visión muy amplia de sus impactos, incompatibles con su limitada capacidad gerencial y financiera de gestionar las acciones de eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos y mejora, potenciación y extensión de los positivos.

Sociedad. De la misma manera la empresa debe decidir quién es la “sociedad” para ella. En principio “sociedad (y medio ambiente)” es un concepto ilimitado, pero como tal no es un concepto práctico. La empresa debe acotarlo a niveles realistas y decidir las partes que considera como afectadas positiva o negativamente, real y potencialmente. Para una PyME la “sociedad” puede limitarse a sus empleados y la comunidad que la rodea y gestionará sólo aquellos impactos que tengan relevancia para su estrategia (a lo mejor así dejaremos de venderles la idea de que deben hacer de todo). Una multinacional tendrá una definición de sociedad mucho más amplia y podría extenderla hasta todo el planeta.

En resumen, la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad).

Y obviamente que ello incluye el comportamiento ético y el respeto a las leyes y regulaciones. ¿Cuáles? Una empresa verdaderamente responsable, en especial las que operan en países con diferentes niveles de requerimientos, debería aplicar los estándares más elevados. En particular aquellas que operan en países en vías de desarrollo que se encuentran con leyes y regulaciones obsoletas o de implementación deficiente deberían dar el ejemplo y no aprovecharse de esas deficiencias, a pesar de que con ello cumplan con la ley.

He allí la base para determinar la estrategia de la empresa. Y esto basado en la más sencilla de las definiciones de RSE. Es cierto que esta estrategia incluye elementos que quedan a criterio de la empresa, pero esa responsabilidad no es ni opcional ni discrecional.

Pero, ¿y si a la sociedad no le parece bien la definición de gestión que hace la empresa o cómo la ejerce, o cómo determina sus impactos o cómo define cual es “su” sociedad? La sociedad y los gobiernos deben actuar; también tienen responsabilidad en contribuir a que las empresas sean responsables. No puede desentenderse y sólo protestar.

¿Y QUÉ ES ESO DE LA SOSTENIBILIDAD?

Hay todavía un nivel superior de responsabilidad empresarial ante la sociedad y está representado por un concepto que es aún más mal entendido que el de RSE y que es el de sostenibilidad. La palabra sostenibilidad ha sido incorporada recientemente al diccionario de la RAE, como: sostenible, referido a un proceso, es aquel “que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”⁷.

“Un proceso que puede mantenerse por sí mismo”, presumiblemente por un período indefinido de tiempo o por lo menos en el largo plazo. Esta concepción tiene el origen y sesgo del medio ambiente, aunque se ha extendido a los procesos de desarrollo de las empresas. Pero es importante distinguir entre un sistema global como lo es el medio ambiente o el planeta Tierra y lo que es la “sostenibilidad” de una empresa, un microcosmo en ese planeta Tierra. Lo que es un concepto válido para el total del planeta Tierra no aplica a cada una de las ínfimas partes.

Para el caso de una empresa en particular, es imposible aplicar este concepto de sostenibilidad que se refiere a acción colectiva, de agregado, de conjunto, del total. No hay relación directa, o muy tenue, entre la acción de la inmensa mayoría de las empresas y la sostenibilidad del planeta, y hay muchísimas cosas que están fuera de su control. Ni siquiera el cambio climático puede atacarse a nivel individual; es un problema global que debe involucrar a todas las empresas, instituciones, gobiernos, individuos. Es un concepto aplicable a este conjunto, más que cuando se refiere a una empresa individual.

Es por ello que a nivel de una empresa la “sostenibilidad” se ha interpretado como que sus actividades deben llevar a que sea financiera, ambiental y socialmente “sostenible”. O sea que pueda continuar operando en el largo plazo “sin merma en los recursos existentes” al tener los recursos financieros necesarios; que su impacto sobre el medio ambiente no ha mermado los recursos existentes y que no ha causado daños a la sociedad.

⁷ Y por favor, no usemos la palabra “sustentabilidad” que, según la RAE, quiere decir “Que se puede sustentar o defender con razones”, que no es lo mismo que “sostenibilidad”.

Sin embargo hay muchas maneras de lograrlo. Para la “sostenibilidad”, en el caso de la empresa, no se estipula el cómo, que podría ser balanceando irresponsabilidades con responsabilidades. Hace el supuesto implícito de que la sostenibilidad, ese estado futuro, se logra a través de actividades responsables. Pero es un supuesto implícito. Nada en su concepción lo asegura.

Si queremos usar el término “sostenibilidad” para el caso del microcosmos de una empresa deberíamos explicitar la forma en cómo se debe lograr esa “sostenibilidad. ¿Será que tenemos que ponerle apellido a la sostenibilidad y llamarla sostenibilidad responsable? Pero a lo mejor todo esto es hilar demasiado fino y podemos aceptar que al supuesto implícito de la “sostenibilidad” no hace falta explicitarlo, que hay consenso que debe ser responsable. Y que “sostenibilidad”, cuando se aplica a una empresa, es sinónimo de responsabilidad ante la sociedad, a pesar del sesgo que para muchos tiene hacia temas medioambientales.

EN RESUMEN

La conceptualización de la estrategia de responsabilidad empresarial presentada arriba es adaptable a todo tipo de empresas y todo tipo de contextos. La supuestamente más moderna, de la Creación de Valor Compartido, CVC, es una pequeña parte de la estrategia de negocios, es la parte que hace el negocio creando valor económico y social simultáneamente. Es mucho más práctico el “Compartir el Valor Creado” (también con las iniciales CVC) a través de sus actividades, cuándo, dónde y cómo se pueda, compartiendo en función de las circunstancias de la empresa y sus posibilidades y las necesidades y exigencias del entorno. Pero siempre teniendo en cuenta la amplia concepción de lo que quiere decir la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Al final todas estas ideas convergen en la buena gestión. Una empresa responsable es una empresa bien gestionada y una empresa bien gestionada es una empresa responsable. En el futuro no habrá necesidad de hablar de prácticas responsables; se hablará de empresas bien y mal gestionadas. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad se reducirá a la buena gestión. Una empresa (y un gobierno) mal gestionada es una empresa irresponsable. Sin embargo, en el corto y mediano plazo, se continuarán enfatizando distintas prácticas parciales y diferentes conceptos de responsabilidad de acuerdo a los criterios de las empresas. Pero en el futuro los avances en la diseminación de información proporcionarán mejores conocimientos a los consumidores, clientes, sociedad civil, medios de comunicación, gobiernos y a otras empresas, forzando a las empresas a asumir sus responsabilidades.

PARA APRENDER MÁS SOBRE RSE

Global Reporting Initiative, 2013, Guías G4 - Principios y Contenidos Básicos y Manual de Aplicación. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>

International Standards Organization, 2011, Discovering ISO 26000, International Standards Organization, Geneva.
http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf

MÁRQUEZ, P., REFICCO, E. y BERGER, G., 2009, Negocios Inclusivos en América Latina, Harvard Business Review América Latina, mayo, pp. 29-38.

JUAN PABLO II, 1991, Encíclica Centesimus Annus, Libreria Editrice Vaticana, Vaticano.
http://www.vicariadepastoral.org.mx/3_magisterio_pontificio/centesimus_annus/centesimus_annus.pdf

PORTER, M.E. y KRAMER, M.D., 2002, "Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, diciembre.

PORTER, M.E. y KRAMER, M.D., 2011, Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, Harvard Business Review, enero-febrero.

VIVES, A., 2013, Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica, Vol II. Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20final.pdf>

VIVES, A., 2012, "Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados", Revista de Responsabilidad Social de la empresa, No. 10, Fundación Luis Vives, enero-abril, <http://www.luisvivesces.org/rse/10/>

VIVES, A., 2011, Una mirada crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica, Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20Version%20impresa.pdf>

VIVES, A. y PEINADO-VARA, E., compiladores, 2011, La Responsabilidad Social de la Empresa: Manual de Gestión, Banco Interamericano de Desarrollo y Cumpetere, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/LIBRO%20RSE.pdf>

VIVES, A.; CORRAL, A. y ISUSI, I., 2006, Responsabilidad Social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. <http://www.cumpetere.com/Documents/RSE%20en%20PyMEs.pdf>

¿HACIA CUÁLES FINALIDADES SE ORIENTA LA RSE?

CHARO MÉNDEZ RIVAS

Intentaremos mostrar las variadas finalidades por las cuales los empresarios y las empresas deciden y mantienen actuaciones de responsabilidad social, en el entendido que finalidad es el propósito por el cual se hace algo.

Cumplimiento de obligaciones, reducción de riesgos, gestión de impactos generados, imagen y reputación, aceptación del entorno donde se opera, legitimidad y confianza social, sobrevivencia en el corto plazo, reconocimiento de las autoridades, rentabilidad de las acciones, competitividad, sostenibilidad del negocio en el largo plazo, generación de valor en la sociedad y trascendencia pueden ser finalidades de la RSE.

Como hoy en día el enfoque de RSE supone comportamientos responsables con los distintos grupos con los cuales las empresas se relacionan (accionistas, proveedores, empleados, consumidores, autoridades y comunidades) los beneficios pueden estar vinculados a variados aspectos como: aumento de ventas, publicidad de la marca, distinción y diferenciación de la competencia, atracción y lealtad del consumidor, sentido de pertenencia de sus empleados, reducción de costos operativos, reputación y aumento de la visibilidad, mejora de imagen y perfil corporativo, actitud más favorable por parte de medios de comunicación, reducción de la supervisión reguladora, aceptación por parte de la comunidad vecina, seguridad en el suministro de proveedores y relaciones armónicas con el entorno.

Para mostrar las distintas finalidades que pueden tener los empresarios, voy a recurrir al relato histórico de la RSE en el país, considerando que los ejemplos concretos pueden ayudar a descifrarlas.

A principios del siglo pasado, con el arranque de las primeras actividades productivas de las empresas petroleras extranjeras, las actuaciones empresariales hacia los trabajadores eran los campos petroleros de viviendas y servicios, los cuales obedecían a que las condiciones de habitación y sanitarias eran inexistentes. Los primeros empresarios nacionales también pensaban que en la proximidad de las plantas debían existir viviendas, capilla, escuela y servicio médico para los trabajadores (Electricidad de Caracas, Cementos La Vega y Pampero). Posteriormente aparecen los servicios sociales de industria que coordinaban el conjunto de acciones en sus distintas plantas: escuelas, dispensarios, comedores, programas de becas y clubes de recreación para el tiempo libre (Servicio Social Men-

doza). Esta finalidad del empresario era ciertamente interesada, necesitaban trabajadores cercanos a la actividad productiva pero a cambio les ofrecían las mejores condiciones posibles de ese momento. Hoy en día se busca captar y mantener los mejores talentos disponibles, lograr pertenencia y lealtad de los trabajadores, hasta incluso se espera la defensa de la empresa por su población laboral.

Aunque la finalidad fuese legítima podía ser en el contexto mal percibida por interesada. Cuando el Grupo de Empresas Mendoza creó la Financiadora Inmobiliaria Nacional (Finca), para la adquisición de vivienda por parte de los trabajadores, ya que era importante que utilizaran las utilidades percibidas en esa inversión, una parte de la sociedad interpretaba esa actuación como interesada, en ese caso porque la empresa se dedicaba a la comercialización de materiales de construcción, y aunque podía estar haciendo una actuación significativa hacia sus trabajadores, también se percibía que beneficiaba a la empresa.

A partir de los años 1940 empiezan a aparecer actuaciones estructuradas como fundaciones hacia la sociedad venezolana por parte de los empresarios. Una fundación para construir un hospital para enfrentar las consecuencias de la enfermedad de polio (Fundación Venezolana Contra la Parálisis Infantil), una fundación para desarrollar actividades de corte naturalista (Fundación Phelps), una fundación para la investigación histórica y el resguardo del patrimonio histórico (Fundación John Boulton), una fundación para la ayuda a la infancia, agricultura y cultura (Fundación Eugenio Mendoza). En estos casos respondían a inspiraciones personales, la muerte del hijo de un trabajador por la enfermedad de polio, la formación original como ornitólogo de un empresario, el resguardo de un patrimonio familiar de valor histórico, el interés de un empresario por trabajar en áreas hasta ese momento poco desarrolladas en el país. Esas finalidades estaban asociadas a su interés por realizar acciones de trascendencia, aunque se conjugaban con motivaciones personales. Si hubiesen sido meramente instrumentales, en vez de construir un hospital comprarían un lote de vacunas contra la polio.

En ese mismo momento, las empresas petroleras extranjeras asumían corporativamente, el manejo estratégico de relaciones públicas con el entorno, unas más identificadas con la educación superior y otras con el desarrollo rural. Era lógica la intención de retribución al país y el manejo de buenas relaciones, dada la situación privilegiada de las concesiones petroleras que las beneficiaban. Por ello se considera que estas empresas fueron las fundadoras del ejercicio de las relaciones públicas en el país. En este caso las finalidades estaban asociadas al reconocimiento por parte de las autoridades y a la búsqueda de reputación.

Una de las empresas se dedicaba fundamentalmente a realizar asistencia técnica a los agricultores (Servicio Shell para el Agricultor), como una forma de respuesta de la industria petrolera a las acusaciones de ser culpable del abandono de la agricultura; sin embargo, la empresa fue criticada porque al vender productos químicos utilizados en agricultura se interpretaba que ese servicio era interesado. En otro de los casos, la empresa se dedicó fundamentalmente a apoyar a las universidades (Fundación Creole), lo que también respondía a otro señalamiento a la industria petrolera, los gerentes de las actividades petroleras eran extranjeros porque no había nacionales preparados para asumir la conducción de esa actividad. Ambos casos nos muestran cómo las empresas realizaban lo que se conoce hoy en día como análisis de riesgos de reputación y gestión de los impactos negativos.

Las empresas también incursionaron en actividades institucionales para ese momento. La edición de una revista que presentaba temas históricos y culturales (revista *Shell*), el patrocinio de noticieros (*El Observador Creole* y *Noticias Pan Am*) y de programación cultural, deportiva o educativa (*Anecdotario Cultural* de Leche Nido, *Musical Fiesta* de Cervecería Caracas, *La Cabalgata* de Gillette; el concurso *Monte sus cauchos Good Year*, *Cocinando con las Morochas* de Alfonzo Rivas, *Toddy* con programas para niños y *Ponche Crema* con mensajes de promoción del béisbol venezolano). Todas buscaban reconocimiento y posicionamiento de sus marcas, pero asociándolas con referentes y actuaciones que la población valoraba. Hoy le llamamos mercadeo social.

A raíz del fortalecimiento del Estado venezolano plasmado en la Constitución de 1961 y ante la aparición del movimiento de subversión armada, se generó una respuesta empresarial activa con la creación de organizaciones sociales empresariales, cambiando su rol de benefactor al de promotor social. De allí vino la creación colectiva de organizaciones para la formación comunitaria, vivienda, crédito educativo y estudios universitarios. Se reunieron los distintos fondos de inversión social empresarial en una única plataforma organizativa, se reunieron las instituciones privadas no lucrativas existentes en una federación. La respuesta empresarial tuvo razones ideológicas, tanto para defender la actuación privada en lo social como para defender la participación de los nacionales en lo económico.

Revisemos por qué se presentaron estas finalidades en ese momento. En el Primer Seminario Internacional de Ejecutivos (1963), con el objetivo de analizar la responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela, quedaron registradas argumentaciones como: “no puede haber bienestar económico sin bienestar social”, “la colaboración de la empresa en la solución de los problemas sociales no es caridad sino inversión en la empresa”, “si la empresa ignora la sociedad, la sociedad terminará por ignorar a la empresa”, “la empresa debe hacer el bien tal como lo sienten y lo esperan los hombres que la integran y la comunidad en que ella produce”, “la empresa no es sólo un medio de ganarse la vida es una contribución al ejercicio de la justicia social”. Se exhortó a levantar un vigoroso movimiento educacional privado para evitar un monopolio estatal en el campo de la educación e invertir en formar al profesorado laico con mentalidad cristiana. Se revisaron los resultados de un estudio que ponía de manifiesto la imagen negativa de las empresas que existía en el seno de la población. La conclusión del evento fue crear estructuras para conducir una política social en la propia empresa y en la comunidad donde opera, estimular activamente iniciativas de desarrollo de la comunidad y crear un fondo común que permitiera unir los recursos de las empresas.

De estas motivaciones surgieron varias respuestas empresariales: el apoyo para fortalecer la educación privada ante la posición fuerte del Estado venezolano (Fe y Alegría); apoyar la organización y capacitación de comunidades rurales era la respuesta a la subversión armada (IVAC); la creación de una federación de instituciones privadas pretendía contribuir con la comunidad a través de terceros organizados y certificados (FIPAN); la creación de un fondo común del sector empresarial con la intención de tener mayor impacto social (Dividendo Voluntario para la Comunidad); la creación de una fundación para enfrentar el problema del déficit de vivienda era para mostrar al Estado sus posibilidades de actuar en lo social para resolver un problema del país (Fundación Vivienda Popular).

También hubo finalidades que respondieron a la necesidad de recursos humanos para las empresas; una asociación para otorgar créditos educativos a estudiantes universitarios

para estudios de ingeniería (Educredito); una universidad para preparar administradores (Universidad Metropolitana) y un instituto de estudios superiores para formar a los gerentes (IESA). Y para defender la participación de los nacionales en lo económico fue creada también por empresarios una asociación (Pro-Venezuela) enfocada en la defensa de los intereses de los productores venezolanos ("Compre venezolano") y de la cultura nacional, manteniendo la tesis de nacionalismo económico contrario a la importación.

Con la nacionalización de la empresa petrolera nacional y la restricción en la composición accionaria de las empresas al capital extranjero en los años 1970, desaparecen las iniciativas sociales vinculadas con las petroleras extranjeras, dejando a la petrolera estatal como líder (Pdvs). Aparecen en ese contexto fundaciones corporativas nacionales como nuevos esquemas de relación empresa-sociedad (Fundación Banco de Venezuela, Fundación Neumann, Fundametal, Fundación Polar); una nueva asociación entre empresas en el tema educativo (Acude); el nuevo interés empresarial por los asuntos ambientales marcado por una nueva legislación (Fudena), y se articulan las fundaciones corporativas privadas existentes en una federación para defender sus intereses (Federación de Fundaciones Privadas).

Aparecían actuaciones empresariales más vinculadas al área de desempeño de la empresa. La fundación de un banco arranca con programas de ahorro escolar y de ahorro familiar (Fundación Banco de Venezuela); la fundación de una fábrica de pinturas crea un instituto de diseño gráfico (Fundación Neumann-Instituto de Diseño Neumann); una empresa siderúrgica crea un programa de capacitación técnica en el área metalmeccánica (Fundación Metalmeccánica para la Capacitación Industrial), y un grupo de empresas de alimentos y bebidas crea una fundación que decide trabajar en proyectos vinculados a la actividad industrial generada por su patrocinante, por ello se encarga de atención a problemas del sector agrícola, atención a la contaminación ambiental causada por la actividad industrial y atención al impacto social producido por la instalación de una industria en la comunidad (Fundación Polar). Muchas empresas son exhortadas hoy en día a contribuir en aquellos temas que conocen mejor por su actividad productiva, o en aquellas áreas donde generan mayor nivel de impacto.

Las discusiones fundamentales que se dieron en el seno de la Federación de Fundaciones Privadas que habían creado, evidenciaban que les interesaba defender la figura legal de fundación como instrumento de Responsabilidad Social Empresarial, justificaban la existencia de fundaciones corporativas como espacios de innovación a favor de las políticas públicas en el marco preponderante de la inversión social estatal, buscaban respaldo del Estado solicitándole mayores incentivos fiscales, y diseñaban nuevos mecanismos de gerencia, profesionalización y sostenibilidad financiera para sus iniciativas.

En la década siguiente (años 1980), el concepto de fundación corporativa se adopta completamente en el país, tanto para empresas privadas como públicas. Ante las primeras evidencias de la crisis económica se despertó contradictoriamente el boom de las fundaciones corporativas que competían con instrumentos de patrocinio cultural (Fundación Consolidado, Fundación Mozarteum, Fundación Beracasa). El tema de la cultura fue exitoso y competitivo para garantizar imagen corporativa. Incrementaron los patrocinios culturales para dedicar sus esfuerzos a la cultura debido a la gran capacidad de repercusión, a nivel de imagen corporativa, que una actividad como esa genera en el gran público. Ello incitó la actuación social empresarial, en algunos casos, hacia la cultura preferentemente, al descubrir lo que ello contribuía en la formación de su imagen corporativa. Esta nueva tendencia fue

adoptada fundamentalmente por los principales grupos bancarios. Imagen y competitividad eran las finalidades que más pueden explicar esta proliferación de acciones.

También una serie de nuevas regulaciones y normativas, motivaron sin duda ciertas respuestas empresariales (Fundación Bigott, "Encuentro con"). Una cigarrera escoge como área de actuación la cultura popular, el medio de mejorar la imagen de un tipo de producción que comienza a ser criticado, la de cigarrillos, y como respuesta al decreto que prohibió la publicidad de licores y cigarrillos por televisión y radio, ya que ésta era una forma efectiva de lograr presencia pública. El cumplimiento de las obligaciones puede marcar la pauta de nuevas actuaciones, aunque puede suceder que sin pretenderlo se conviertan en acciones de trascendencia.

A la par del proceso de reforma y modernización del Estado que se adelantaba, surgieron iniciativas propositivas por parte del sector privado intentando ofrecer nuevos modelos de políticas públicas a los gobiernos (Grupo Santa Lucía, como estrategia de relación y comunicación con las autoridades; Grupo Roraima, con aspiración de cambiar el país y permear a los partidos políticos, y Cedice para divulgar la libertad económica y la iniciativa empresarial). A las empresas les interesa la sobrevivencia, el reconocimiento de las autoridades y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

En los distintos momentos que se revisen, siempre surge la necesidad de ciertas empresas por trascender, generalmente los aniversarios las inspiran y retan a tomar la decisión. Una sociedad financiera que, con motivo del aniversario de los veinte años de su trayectoria, crea una fundación dedicada al problema nutricional como una forma de contribuir en un asunto de interés público que hasta el momento no había sido de particular interés empresarial (Fundación Cavendes). En otros casos, buscando aceptación, el interés corporativo para la instalación de un complejo turístico la lleva a crear una fundación para desarrollar iniciativas de fortalecimiento de la red educativa, de salud y de fomento de microempresas que fueran convenientes para el proyecto económico (Fundación Proyecto Paria).

En la última década del siglo XX en Venezuela se dan tres situaciones de cambio: el relanzamiento de la política de privatización y liberalización de la economía, la crisis bancaria y la apertura petrolera, lo cual trajo nuevos grupos corporativos trasnacionales, una disminución del empresariado nacional y el retorno al país de las empresas petroleras extranjeras. Desaparecieron la mayoría de las fundaciones corporativas vinculadas a los bancos, y también fundaciones y programas sociales empresariales que, al cambiar de manos nacionales a extranjeras, decidieron no continuar. Las empresas petroleras que llegaron con la apertura responden a la concepción de retorno y mitigación de impacto social y ambiental en las áreas operacionales, inician nuevamente sus acciones de inversión social en sus entornos operativos, tratando de disminuir el impacto generado y buscando aceptación de las comunidades anfitrionas y autoridades locales (Shell, Chevron, Conoco, Statoil, Total). En este contexto, y a fin de responder a la necesidad del trabajo conjunto entre las empresas extranjeras, el Estado y las organizaciones comunitarias surgen nuevos espacios de articulación (Cámara Venezolana Americana crea Alianza Social). La finalidad para este momento, no es defender la actuación privada sino establecer buenas relaciones entre el gobierno y las empresas trasnacionales.

En lo que va del siglo XXI la situación del país es diferente, así como la actuación social empresarial. El empresariado nacional está reducido y el capital extranjero es mayoritario.

En esta primera década se han dado estatizaciones, nacionalizaciones y expropiaciones de empresas privadas, lo cual ha significado cambios en los programas sociales empresariales. Fundaciones desaparecidas y programas suspendidos o transformados.

Un aspecto estrictamente relacionado con el ejercicio de RSE es esta coyuntura política han sido las regulaciones. Existen más leyes que obligan a las empresas a realizar actuaciones sociales, por lo tanto el margen de comportamiento voluntario se ve disminuido. Leyes que obligan a las empresas a realizar contribuciones sociales (como la de prevención de drogas, la de ciencia y tecnología, la de deporte y la de bancos), mientras que otras promueven o incentivan la contribución social (como la de protección al niño, niña y adolescente, la de juventud y la de impuesto sobre la renta). También han aparecido nuevas obligaciones laborales (alimentación, prevención y medio ambiente de trabajo, incorporación de personas con discapacidad, paternidad) y en materia ambiental (ley de gestión de desechos sólidos). Sin embargo, no existe una política pública para motivar un comportamiento responsable en el país, ni tampoco se observa modelaje claro de parte de las empresas públicas en esta materia.

La situación de cotidiana pugnacidad política que se ha desarrollado y la agravación de la crisis económica y social, ha repercutido en las empresas y las cámaras nacionales, las cuales han incrementado su participación gremial, así como ha generado el retorno de los principales ejecutivos de las empresas a los puestos de representación, motivados por el sectarismo del partido de gobierno, medidas económicas, situación de decrecimiento y ataques directos a los asuntos privados como la propiedad y la educación. De esto se deriva el interés en materia de RSE de las cámaras empresariales.

En esta última década se ha despertado ciertamente mucho interés en la RSE, se han organizado muchos eventos para conocerla y discutirla, se han editado varias publicaciones y existen ofertas académicas específicas de formación en varias universidades. Ya hay por lo menos unos 20 actores vinculados entre organizaciones empresariales, no gubernamentales y académicas, las cuales ofrecen servicios de capacitación, información, reconocimientos, investigación y observatorios. Diarios nacionales han editado suplementos de RSE; hay revistas especializadas que dedican números completos al tema.

En lo que va del nuevo siglo han surgido por lo menos unas 100 experiencias institucionales y/o iniciativas programáticas creadas por empresas para trabajar en lo social. Se observa un crecimiento importante pero todavía relativo en términos del tamaño del sector empresarial.

Si bien es cierto que el concepto integral de RSE se ha tratado de difundir en el país, la mayoría de las iniciativas están dirigidas a empleados y comunidades, en segundo lugar a consumidores y ambiente, y todavía aparecen como rarezas aquellas vinculadas a accionistas y proveedores.

Algunos expresan que las iniciativas de RSE están proliferando por razones de defensa, obedeciendo a un objetivo político de supervivencia del empresariado frente a políticas hostiles por parte del Estado. En otros países la finalidad explícita de las empresas es la competitividad, ya que el comportamiento responsable se ha convertido en otros contextos en un valor para las marcas y para la lealtad de consumidores y empleados.

En el caso de Venezuela no se observa de esta manera. Cumplimiento de obligaciones, reducción de riesgos, gestión de impactos, aceptación, sobrevivencia y reconocimiento son las finalidades que se imponen. Las empresas se enfrentan ante el dilema de lograr aceptación y reconocimiento de las autoridades, versus obtener aceptación y reputación de la sociedad venezolana, lo cual puede ser contradictorio en un ambiente de polarización política como el nuestro.

Finalidades interesadas, finalidades mal percibidas, finalidades encubiertas, finalidades públicas y finalidades contradictorias es lo que hemos visto en este recorrido. No importa que sean interesadas, eso puede hacer sostenibles las iniciativas. No importa que sean obligadas, pueden convertirse en acciones trascendentes. No importa que sean por defenderse, por sobrevivir o para lograr relaciones armoniosas, lo que importa es que a futuro pasen a la historia de la RSE de este país, por la manera de hacerlas y por el impacto que lograron.

* Texto elaborado a partir de Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX (Caracas, 2004) y de Responsabilidad Social Empresarial en el marco del Socialismo del Siglo XXI (en elaboración).

UN ENFOQUE POLÍTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

YONAIDE SÁNCHEZ FERRER

La Responsabilidad Social (RS) constituye un tema que muestra un progresivo posicionamiento público, por las implicaciones que tiene sobre la calidad de los ambientes laborales, la relación entre las empresas y los gobiernos, los vínculos entre organizaciones productivas y poblaciones que conforman su área de influencia, la naturaleza, calidad y cantidad de los aportes empresariales a la solución de situaciones problemáticas, así como los impactos que se esperan de su instrumentación.

Los esfuerzos para discutir y promover acciones en este campo se expresan, nacional e internacionalmente, en crecientes iniciativas de RS por parte de las empresas, Organizaciones No Gubernamentales y otras, por ir más allá del cumplimiento de su misión, desarrollar programas de capacitación y formación, producir publicaciones e investigaciones e influir en las orientaciones de políticas públicas. Asimismo, ha cumplido un rol significativo en el impulso a marcos de referencia globales a través de instrumentos como las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las recomendaciones en materia laboral y de desempeño empresarial de la OIT y de la Organización de las Naciones Unidas, el Global Reporting Initiative, el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Norma ISO 26000, y el denominado "Pacto Mundial. Liderazgo Empresarial en la Economía Mundial" (Foro Mundial de Davos, 1999) de la ONU.

Desde otro punto de vista, los asuntos más abordados en torno al tema de RS giran alrededor de las preguntas centrales que se hacen las organizaciones de cara al inicio, mejora o fortalecimiento de sus iniciativas en esta materia. Es así como las reflexiones, acompañamientos, consultorías o investigaciones alimentan los esfuerzos sobre la elaboración de diagnósticos internos y externos, la formulación de la política y lineamientos estratégicos de RS, la elaboración y ejecución del Plan de Responsabilidad Social a partir de las prioridades, áreas de trabajo, programas y proyectos allí incluidos, los sistemas de rendición de cuentas, los sistemas comunicacionales, la relación con las diversas audiencias¹.

En este marco, resulta imprescindible una reflexión sobre el rol político de la RS en el momento actual que vive Venezuela: un escenario de tensión, conflictividad social, res-

¹ En el documento "El ciclo de la práctica de la Responsabilidad Social", elaborado por Sánchez, Yonaide y Berti Zaira, y publicado por VenAmCham en el año 2008, puede encontrarse un desarrollo de cada uno de estos componentes a partir de requerimientos prácticos para el ejercicio de la RS.

tricciones de carácter económico, además de crecientes y legítimas demandas por parte de vastos sectores de la población que, desde distintas posiciones e intereses, formulan requerimientos orientados a la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones.

I. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO COMPROMISO POLÍTICO

Mucho se ha dicho y escrito acerca del rol social, económico y laboral de la RS, y de sus potencialidades para promover mejoras en cada uno de estos ámbitos. Sin embargo, no puede decirse lo mismo de lo que entendemos por el rol político de la RS.

No queremos significar con ello que las empresas deban asumir iniciativas que corresponden a las organizaciones políticas, o que asuman responsabilidades que no les corresponden, tales como la formulación de políticas públicas, la toma de decisiones de índole general o la pretensión de solucionar los grandes problemas nacionales, como en efecto sectores de la población en ocasiones demandan.

Nos referimos más bien a la necesidad de que las empresas y otras organizaciones socioproductivas, asuman el reto de hacer contribuciones a la transformación de la sociedad venezolana en una sociedad más productiva y próspera, pero también más democrática, justa y equitativa, ofreciendo desde sus prácticas y discursos un compromiso coherente de aportes concretos a los cambios específicos y generales que Venezuela demanda.

Históricamente, ha sido el sector privado el que ha generado los mayores índices de empleo; sus aportes al desarrollo del país son innegables vistos a la luz de los progresos en la agroindustria, minería, manufacturas, extensión de los servicios esenciales y no esenciales en cantidad y calidad, desarrollo tecnológico, entre otros aspectos. Asimismo, han sido reseñados los programas sociales que desde muchas de sus organizaciones se instrumentan con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y comunidades.

Sin embargo, Venezuela reclama una profundización de ese compromiso, una intensificación de estas acciones, así como el redireccionamiento de algunas de ellas, en función de una visión de mayor alcance, de esta aspiración de producir mayores impactos en lo que somos y en lo que queremos ser como país, de formas distintas de vinculación de las empresas al contexto de actuación que hoy tienen.

Es necesario que el sector privado y no gubernamental salga de una especie de “zona de confort” en la cual se desarrollan acciones loables, con impecables intenciones, fundamentalmente en áreas como mejora de infraestructuras sociales, operativos de salud, dotación de escuelas, mejora de espacios recreativos comunitarios, a través de las cuales se expresa un genuino compromiso de la organización y su gente con aquellos que sufren alguna situación de vulnerabilidad, pero que –más allá de las ayudas que sin duda reportan a los beneficiarios–, resulta insuficiente como compromiso político para la transformación a la que se aspira contribuir con la RS.

Otra tendencia, propia de la “zona de confort”, refiere a considerar RS a ciertos procesos que apuntan más bien a la mejora del desempeño empresarial en función de los resultados de sus operaciones productivas y que, en modo alguno, pueden considerarse como tal; esto es, programas e iniciativas que las empresas y organizaciones han desarrollado

siempre para promover su mejor desempeño y unos resultados acordes con la misión, objetivos y metas que como colectivo se han propuesto alcanzar. Así, encontramos en este rango asuntos como la preferencia de promociones internas por encima de nuevas incorporaciones y mejoras salariales (políticas de personal, recursos humanos o talento humano, según se denomine), la inclusión de tecnologías que alivian el esfuerzo físico e incrementan resultados (mejora de procesos / higiene y seguridad laboral), los premios a la excelencia en el desempeño (políticas de incentivos), la atención a los trabajadores y familias en beneficios contemplados en los marcos normativos y las convenciones colectivas (responsabilidad legal), o la apertura de espacios recreativos y deportivos orientados a promover intercambios entre personal de la empresa, trabajadores, sus familias y, en menor medida, miembros de la comunidad. En nuestro criterio, son estas iniciativas de fortalecimiento organizacional, mas no de RS.

Asumir la RS como un compromiso político, requiere la definición de algunos ejes en torno a los cuales podrían articularse iniciativas, programas y acciones que apunten al objetivo indicado y coloquen a las organizaciones socialmente responsables entre los actores que reconocemos como imprescindibles en la generación de cambios más profundos.

II. EJES PARA EL DESARROLLO DE UN ENFOQUE POLÍTICO DE LA RS

Más que puntualizar iniciativas concretas de acciones de RS, nos proponemos en este aparte sugerir algunos ejes de trabajo que promuevan una reflexión en torno a qué queremos hacer en este campo y con cuál alcance. En otras palabras, lo que proponemos es una variación en el enfoque predominante que se ha tenido hasta ahora –y sobre el cual ya hemos hecho consideraciones–, para “nadar en aguas más profundas”.

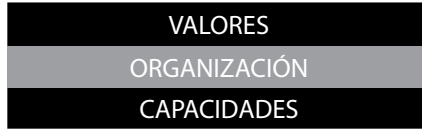
¿Por qué un enfoque político de la RS? Porque implica la revisión de las finalidades, de las grandes orientaciones de lo que hacemos, del tipo de impactos que queremos lograr, de la naturaleza de la relación empresa/organización-Estado-sociedad y del perfil de lo que somos.

El centro del planteamiento apunta a la necesidad de reposicionar y relegitimar al sector productivo privado y no gubernamental frente a sí mismo y frente a la sociedad, a partir de una refundación de sus compromisos.

Este sector hoy sufre el agobio de políticas económicas restrictivas que dificultan su desarrollo, la ausencia de espacios de diálogo e interlocución con los decisores de políticas públicas que los afectan, las exigencias crecientes de obligaciones legales (que comprometen sus posibilidades para hacer aportes voluntarios), un discurso oficial de “demonización” de su naturaleza, actividades e intenciones, así como la constante alteración de las reglas del juego, con la consiguiente alteración de sus tareas de planificación, inversión, y saludable generación de bienes, productos y servicios.

Con este reposicionamiento no nos referimos solamente a sus relaciones con aquellos decisores públicos, sino a la construcción de un nuevo compromiso político con sus agentes más cercanos: trabajadores, familias, comunidades, proveedores, accionistas y sociedad en general. Es allí donde podrá encontrar los diagnósticos más certeros, la confirmación real de la pertinencia de sus acciones, las pistas para revisar lo que se hace, los críticos más severos pero también los mejores defensores de ese compromiso cuando es percibido como tal.

El enfoque político de la RS que proponemos puede ser graficado de la siguiente manera:



EJE 1: EL VECTOR DE COHERENCIA

El primer reto para las organizaciones socialmente responsables será construir progresivamente coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, las tres vertientes fundamentales de la transparencia; es por ello que remite, sobre todo, a un compromiso ético. Implica conceptualizar lo que se quiere hacer en procesos de consulta, comunicarlo con honestidad en sus posibilidades y limitaciones y hacer el mayor esfuerzo por alcanzar los objetivos, metas y resultados previstos. Este planteamiento ético tiene que ver asimismo con las razones por las que se asume la Responsabilidad Social; en ocasiones, la necesidad de evitar conflictos con las comunidades, con los sindicatos, con los gobiernos, tiene más peso que la conciencia de la necesidad de tocar realidades, espacios y vidas con nuestro quehacer en materia de RS.



Asimismo, implica no sólo una dimensión ética de carácter individual que apunta a la responsabilidad de cada quien, sino a la generación de mecanismos y sistemas transparentes desde el punto de vista organizacional, que fomenten, promuevan y fortalezcan los sanos comportamientos de cada uno de sus miembros y de la empresa como conjunto. Fomentar el vector de transparencia es socialmente responsable y políticamente correcto, y proveerá de la plataforma necesaria para establecer relaciones confiables con los actores internos y externos con quienes construimos nuestro quehacer en RS.

EJE 2: LA REVISIÓN DE LAS FINALIDADES

El segundo reto supone el desplazamiento progresivo de la “zona de confort” a la que ya nos hemos referido. Nos impulsa a la superación de la filantropía, para abordar tareas más complejas que la simple transferencia de productos y servicios, y comprometernos con iniciativas que ayuden a que los espacios y personas sean mejores, más responsables y autosuficientes, más independientes y conscientes de sus necesidades y posibilidades, y con mayor empoderamiento que antes de nuestro paso.

Las formas de hacer RS son muy diversas, se producen en distintas áreas, se dirigen a diferentes audiencias, se sirven de múltiples instrumentos, pero todas ellas –creemos– deben ser cruzadas por tres orientaciones: promoción de valores, fomento a la organización y participación, y desarrollo de capacidades y oportunidades. En el marco de esta reflexión acerca de para qué hacer RS, diremos: tocar la vida de la gente, transformar sus espacios y relaciones, es la razón de ser de la tarea que nos espera.

EJE 3: LA CONTRIBUCIÓN A CONCEPCIONES Y PRÁCTICAS NO RENTÍSTICAS.

La sociedad venezolana se configuró como un modelo rentista en el orden político, económico, social y cultural construido en torno a la explotación petrolera. El rentismo tiene algunos rasgos que conspiran contra una cultura del esfuerzo y del trabajo, tan necesaria para la transformación de procesos y relaciones en Venezuela, y ha producido el denominado “*ethos* rentista”, según Diego Bautista Urbaneja (1999). “Con ello se nombra un estado mental colectivo que deviene de la seguridad que tiene el venezolano de saber que el Estado percibe ingentes ingresos en virtud de la propiedad que ejerce sobre el petróleo, teniendo, en consecuencia, la obligación de distribuir lo que le es proporcionado por el ‘cuerpo natural’ de la nación, para decirlo con la metáfora de Fernando Coronil”².

En este sentido, el aporte fundamental de una RS para procesos de cambio en Venezuela deberá apuntar a evitar la mera transferencia de dinero, materiales, productos o servicios brindados de manera esporádica a permanente, muchos de los cuales en ocasiones no son apreciados por las comunidades y producen frustración en quienes los ofrecen, dado que se agotan en el tiempo sin haber “tocado” vidas ni procesos, fundamentalmente por la ausencia del principio de “corresponsabilidad” como orientador de la acción.

Este eje busca más bien promover iniciativas de emprendimiento, articulaciones sociales y productivas, ofrecer apoyo técnico y financiero para que las personas puedan ser cada vez más autónomas e incrementen los grados de libertad suficientes para tener la vida que desean y a la que tienen derecho, servir la mesa de las oportunidades, fomentar el empleo y el trabajo en poblaciones vulnerables como los jóvenes, las personas con discapacidad y los adultos mayores. Nos referimos, en definitiva, a formas de producir, distribuir y relacionarse de una manera distinta, que superen el clientelismo, el paternalismo y la dádiva y no reproduzcan el patrón nacional de distribución de la riqueza asociado al fenómeno rentístico.

2 Arenas, Nelly (2012). “La Venezuela rentista. Imaginario político y populismo”. En: *Cuadernos del Cendes*. Año 29, No. 80. Tercera Época, mayo-agosto 2012, pp. 137-145.

EJE 4: LA DEMOCRATIZACIÓN DE LOS PROCESOS / MOMENTOS DE LA RS

La organización empresarial o social debe ser una expresión de la sociedad que aspiramos construir; no puede aspirarse a impulsar una sociedad con más y mejor democracia si nuestras concepciones y prácticas no lo son. Ello implica la democratización de los momentos fundamentales que conforman el llamado Ciclo de la Práctica de la Responsabilidad Social³; desde el diagnóstico participativo de necesidades de agentes internos y externos, pasando por la formulación colectiva de políticas y programas de RS, un proceso de monitoreo y evaluación que considere las percepciones y opiniones de los involucrados y efectivamente alimente modificaciones, la transparencia en la rendición de cuentas de nuestra actuación a sus asociados y a la sociedad en general y en la elaboración del balance social; todo ello le confiere fortaleza, pertinencia y solvencia ética como parte del compromiso para promover transformaciones en nuestro país.

Es fundamental en este particular, el reconocimiento de la existencia de saberes múltiples de los cuales son portadores los agentes que participan de la RS como proceso en permanente construcción, y de la necesidad de abrir espacios para que esos saberes puedan expresarse, ser genuinamente conocidos y reconocidos y puedan sentarse a la mesa del diálogo donde se toman las decisiones que les afectan.

Ello puede contribuir a la configuración de gestiones organizacionales basadas en valores y a la configuración de culturas organizacionales que expresen, en el ámbito laboral, procesos democráticos que no sólo apunten a la eficiencia y eficacia en la generación de productos y servicios, sino a transformaciones profundas en las personas.

EJE 5: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO CULTURA

Este quinto eje busca romper con prácticas tradicionales que confinan el ejercicio de la RS a un espacio organizacional determinado, el cual tiene la competencia casi exclusiva de llevar adelante las iniciativas que en esta área se adelanten. Sea vinculada a las direcciones de Recursos Humanos, como parte de las unidades de Relaciones Interinstitucionales, adscritas a las presidencias, vicepresidencias o direcciones ejecutivas de las organizaciones, en formato de fundaciones, habitualmente se la ve como un asunto de algunos y no de todos.

Justamente, proponemos que aun cuando la RS tenga “residencia” institucional en alguno de estos formatos o cualquier otro, es necesario hacer esfuerzos por arraigarla, diseminarla y “fundirla” a lo largo y ancho de la organización.

Lo natural en el ser humano no es la competencia, sino la cooperación; fue ésta la que permitió que las primeras formaciones sociales sobrevivieran y fuesen acordando sistemas de arreglos que garantizaron progresivamente su existencia y evolución. La búsqueda fundamental será entonces la generación de capital social, como recuperación de esa vocación primigenia y como perspectiva que releva la cooperación, el trabajo en red, la generación de círculos virtuosos y la conciencia de que nadie puede solo.

³ El término “Ciclo de la práctica” fue una propuesta original de Yonaide Sánchez, expuesta por primera vez en la ponencia “Responsabilidad Social Empresarial. El ciclo de la práctica,” presentada en el evento “Jornada de Responsabilidad Social Empresarial 2006”, Barquisimeto. VenAmCham (Nov. 2006).

EJE 6: LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO SUSTENTABLE:

propiciar prácticas tecnológicas limpias, no contaminantes; disponer de sistemas adecuados de disposición de desechos; respetar y propiciar calidad en los ambientes laborales; el respeto a la diversidad de los sistemas naturales y los seres humanos; la preservación de la vida en todas sus expresiones y la defensa de aquellos que aún no han nacido, son todas exigencias de la RS como compromiso político. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 326, lo plantea en los siguientes términos: “El cumplimiento de los principios de independencia, democracia, igualdad, paz, libertad, justicia, solidaridad, promoción y conservación ambiental, derechos humanos...sobre las bases de un desarrollo sustentable y productivo, es corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil”.

En consecuencia, hoy entendemos el Desarrollo Sustentable como un enfoque que trasciende los límites de lo “verde” para abarcar preocupaciones asociadas a necesidades y soluciones de orden social, económico y político: alimentación adecuada, seguridad y derecho a la vida, acceso y calidad a servicios básicos, así como de salud y educación, oportunidades para el trabajo decente e ingresos adecuados, derecho a la justicia y a gozar de respeto.

Expresión de este enfoque es la Norma ISO 26000 (2010), que constituye una guía referencial para el ejercicio de la RS, la cual incorpora componentes como “Gobernanza de la Organización”, “Derechos Humanos”, “Prácticas Laborales”, “Medio Ambiente”, “Prácticas Justas de Cooperación”, “Asuntos de Consumidores” y “Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad”. Considerar estos asuntos a la hora de hacer RS implica fortalecer el enfoque político que proponemos por cuanto expande de manera significativa su alcance, profundidad e impactos.

A MODO DE CIERRE

No hay empresas sanas en sociedades enfermas, ni empresas prósperas en sociedades pobres. Las organizaciones pueden y deben constituirse como sistemas socialmente responsables, desde los cuales los hombres y mujeres que los integran interactúen políticamente con otros agentes que forman parte de su ejercicio de la RS y así, a través de sus planes, programas y proyectos, se orienten a generar condiciones y oportunidades para fomentar democracia, justicia, equidad y ciudadanía. Es fundamental que las organizaciones venezolanas asuman, desde la RS, el compromiso político de promover los cambios que la sociedad venezolana está reclamando, generando espacios e iniciativas para que su voz se exprese, encuentre cauces y satisfacciones y –más allá de los discursos y prácticas deslegitimadoras que hoy enfrentan– encuentren en la gente y la promoción de sus derechos, la fundamental y final razón de su compromiso político.

BIBLIOGRAFÍA

ARENAS, Nelly (2012). "La Venezuela rentista. Imaginario político y populismo". En: *Cuadernos del Cendes*. Año 29, No. 80, Tercera Época, mayo-agosto 2012.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN / ISO (2010). ISO 26000. *Guía sobre Responsabilidad Social*.

SÁNCHEZ, Yonaide y BERTI, Zaira (2008). "El ciclo de la práctica de la Responsabilidad Social". En: *Perfil Social de la Empresa en Venezuela*. VenAmCham, Caracas.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL HOY

JORGE V. VILLALOBOS G.

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

En los últimos años, el mundo de los negocios se ha visto retado e impactado positivamente por la idea de que, además de rentable, una empresa debe ser socialmente responsable.

Pero, ¿qué significa que una empresa sea socialmente responsable? No hace mucho tiempo, la responsabilidad social de las empresas se entendía como crear empleos, pagar impuestos y generar utilidades a los accionistas. Hoy, esta idea ya no es suficiente, ni aceptable.

La sociedad espera de las empresas acciones que vayan más allá de ofrecer bienes o servicios de calidad en un marco de legalidad. Espera que la empresa considere y tome en cuenta los impactos que genera en la sociedad, tanto positivos como negativos, en la vida de sus empleados, en las comunidades donde opera, en el medio ambiente y, en general, en todos los ámbitos y grupos sociales con los que interactúa. Espera que genere valor a todos los grupos relacionados con la empresa.

Llegar a esta visión ha implicado un proceso progresivo. Inicialmente se identificaba como socialmente responsables a aquellas empresas que hacían donaciones; entonces los empresarios buscaron hacer más eficientes sus aportaciones a la comunidad. Identificaron y focalizaron su acción social en aquellos temas que pudieran ofrecer un verdadero valor agregado a la comunidad. Así, se evolucionó del concepto de “filantropía empresarial” al de “inversión social de la empresa”.

Tiempo después la empresa se dio cuenta de que la responsabilidad social no podía quedarse solamente en su relación con la comunidad externa, sino que tenía que incluir todos los demás ámbitos y grupos relacionados con la empresa. Una visión integral incorporada a la estrategia de negocios.

Es así como se llega a definir la empresa socialmente responsable como “aquella que incorpora a su estrategia de negocios una visión social expresada en políticas y programas, más allá de sus obligaciones legales, buscando responder satisfactoriamente a las expectativas de sus distintos grupos de interés sobre su actuación”.

En la actualidad se han logrado avances importantes en la comprensión de los alcances de la RSE y se está creando un ambiente favorable para su expansión en todo el sector empresarial. Son claros los beneficios que trae a la empresa la incorporación de la responsabilidad social a su estrategia de negocios: simpatía de los consumidores, mayor lealtad de los colaboradores, mayor confianza de los inversionistas, facilidad en los procesos de toma de decisiones, optimización de recursos humanos y materiales y, en general, la instalación de procesos colectivos de mejora continua para beneficio de la empresa y de toda la sociedad.

Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Por otro lado, mientras que el desarrollo económico y social continúa mejorando las vidas de algunos en nuestros países, todavía hay trabajo considerable que hacer para alcanzar las condiciones económicas, sociales y ambientales que beneficiarán a toda la sociedad. Cada vez es más evidente que el caminar hacia una sociedad más justa y una economía más sostenible depende en parte de las decisiones que tome la comunidad de negocio orientada por la visión de la responsabilidad social.

También es importante considerar que la Responsabilidad Social Empresarial es hoy en día un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de Responsabilidad Social obtendrán mayores beneficios, lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana, tendrán la exigencia del entorno.

FUNDAMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

De acuerdo al diccionario, la Responsabilidad es la “obligación de responder ante hechos o situaciones”. La Responsabilidad Social, por lo tanto, es la obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante sus referentes en lo específico. Entonces la Responsabilidad Social Empresarial, es la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de demandas o expectativas que los diversos entornos le piden a la empresa.

AliaRSE, la Alianza para la Responsabilidad de México¹, define la Responsabilidad Social Empresarial como:

El compromiso consciente y congruente que asumen el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando y respondiendo las expectativas² economi-

1 AliaRSE es la alianza de organizaciones empresariales Coparmex, CCE, Concamin, Confederación USEM, junto con el Cemefi, Aval e Impulsa, comprometidas e interesadas en promover la responsabilidad social en México. Esta Alianza facilita a las compañías, a través de sus miembros, la operación en la región de forma que puedan “pensar regionalmente y actuar localmente”.

2 La amplitud y variedad de las expectativas (conducta, legales, ambientales, sociales, comerciales, de gestión, y públicas) hacen que la gestión de la empresa tenga que ser cada día más integral.

cas, sociales, humanas y ambientales, de todos sus grupos relacionados demostrando el respeto por las personas, las comunidades, los valores éticos y el medio ambiente.

La empresa debe tomar conciencia de su propia Responsabilidad Social, ya que ésta es algo inherente a ella misma, a su condición de ciudadano corporativo; no es algo que se adopte o se adquiera y que implica su principal contribución para la construcción del bien común con justicia social. Como mínima expresión de su ciudadanía, la empresa debe adherirse a las leyes, regulaciones y prácticas de negocio aceptadas en el lugar donde opera.

La Responsabilidad Social de la empresa se sustenta en los principios de orden social: el respeto a la idéntica dignidad de todos los seres humanos independientemente de su condición social, económica, sexual, religiosa o educativa. La Declaración Universal de los Derechos humanos es un magnífico enunciado en el que se sustentan los principios que la orientan. Los principios de solidaridad, subsidiariedad, libertad, pero también el cumplimiento de la legalidad, la búsqueda y contribución al bien público, la corresponsabilidad con la autoridad, la ética en los negocios, transparencia y equidad.

La Responsabilidad Social Empresarial orientada por los principios enunciados, debe, por tanto, sustentarse en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, y el cual es apoyado e incentivado por los altos mandos de la empresa que reflejan un comportamiento responsable y proactivo, tanto en los negocios como en el trato con todos sus integrantes y con respecto a las comunidades, sociedad y medio ambiente, en general.

Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa generar valor agregado y ser sustentablemente competitiva. Esta actuación no será a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo, de manera ética y responsable, las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad.

REPERCUSIONES POSITIVAS DE UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CONGRUENTE

Las compañías líderes en el mundo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial a su estrategia de negocios como elemento diferenciador y como ventaja competitiva, con resultados financieros positivos. Cada vez más, estudios realizados en distintas partes del mundo comprueban la correlación positiva entre los resultados económicos y financieros y el comportamiento socialmente responsable de la empresa. La opinión pública espera hoy que la empresa sea parte de un cambio positivo en la sociedad, contribuyendo de manera sustentable al desarrollo de las comunidades.

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable.

ADOPCIÓN DE LA RSE EN LA EMPRESA

La incorporación de la RSE en la empresa implica un análisis del entorno en su dimensión económica interna y externa, su dimensión social interna y externa, su dimensión ecológica interna y externa, y siempre considerando las condiciones socioculturales del entorno.

De manera general, podemos mencionar que la responsabilidad social se integra a la empresa de una manera progresiva, pero siempre con una visión integral.

Ésta implica el análisis, la definición del alcance que la organización tendrá, como ya se estableció, en relación con las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa, y el uso de herramientas de gestión.

Es con la atención integral de cinco ámbitos estratégicos de la Responsabilidad Social Empresarial que la empresa puede maximizar de forma sustentable el valor agregado y distribuirlo equilibradamente entre todos los grupos relacionados: ética empresarial, calidad de vida dentro de la empresa, cuidado y conservación del medioambiente, vinculación y compromiso con la comunidad y participación pública (“ciudadanía corporativa”).

Con base en todo lo anterior, una empresa socialmente responsable es aquella que después de cumplir con todas las obligaciones legales que le aplican, asume voluntariamente responsabilidades adicionales en su gestión de negocio y en su relación con sus grupos de interés (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, etc.), fundamentando su visión y compromiso social en políticas, procedimientos y acciones, haciéndose responsable de los impactos positivos y negativos que genera y buscando la generación de valor a todos sus grupos relacionados, incluyendo las comunidades en las que operan.

En el proceso de adopción de una gestión socialmente responsable en una empresa, vale la pena enunciar algunos de sus pasos:

- **Decisión de la dirección de la empresa:** Reconocer, asumir y expresar la Responsabilidad Social Empresarial como componente indispensable de la estrategia del negocio.
- **Diagnóstico sobre la RSE de la empresa:** Del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en sus dimensiones económica, social y ambiental en su contexto interno y externo.
- **Planeación:** La empresa desarrolla un plan estratégico para la incorporación progresiva de la RSE, basada en una visión y compromiso compartido entre los temas, expectativas y metas tanto de su negocio como de la comunidad en la que opera.
- **Instrumentación:** Formación e involucramiento de toda la organización para incorporar sistemas y políticas que dan soporte y comunicar e institucionalizar los objetivos de RSE, Involucrar a los grupos de relación,
- **Seguimiento y medición de avances:** Todos los niveles de la empresa tienen una función y responsabilidades específicas para alcanzar los objetivos de responsabilidad social planteados, así como cada empresa debería establecer un proceso externo de evaluación de sus estrategias, programas y actividades en los cuatro ámbitos y su impacto tanto en el negocio como en la comunidad.

- **Difusión interna y externa:** Difusión pública del compromiso, reporte público (rendición de cuentas), Retroalimentación de las partes interesadas, así como eventos y reconocimientos.
- **Mejora continua.**
- **Multiplificación:** Crear alianzas estratégicas, integrar las actividades de RSE con las prácticas comerciales habituales, compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.

ALIANZAS. LOS GRUPOS DE INTERÉS, PARTES INTERESADAS O STAKEHOLDERS

El diálogo entre la empresa y sus partes interesadas, resulta estratégico. Como es obvio, las relaciones entre empresas y las partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni sería lógico que lo fueran. Por este motivo es conveniente elaborar el mapa de las partes interesadas de cada empresa y valorar su importancia.

Cada vez más las empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también las prácticas de diálogo e interacción con los diversos públicos de la empresa. Para que la empresa trabaje en el tema de la responsabilidad social, en una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que éste sea incorporado a los procesos de gestión y, por lo tanto, tratarlo como parte de las estrategias de negocio y del sistema de planeación interna de la empresa.³

HERRAMIENTAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es importante mencionar que la transparencia es un componente esencial ya que ésta contribuye a mejorar sus prácticas administrativas y de comportamiento al tiempo que permite a las empresas y a terceras partes cuantificar y difundir los resultados obtenidos.

Existen diferentes herramientas o instrumentos de RSE que permiten implementar prácticas socialmente responsables. Entre ellas podemos mencionar: códigos de conducta, códigos de ética, informes o reportes de responsabilidad social (ejemplo: GRI), Inversión Socialmente Responsable (ISR), normas de sistemas de gestión, indicadores de resultados económicos, indicadores de resultados ambientales, indicadores de resultados sociales, guías o principios (ejemplos: Pacto Mundial, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, GRI, etc.).

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS POR CEMEFI, EL CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA

El Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi, ha desarrollado dos herramientas para impulsar la RSE en la gestión de negocios: el Diagnóstico de RSE para obtener el Distintivo ESR® de Empresa Socialmente Responsable y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas en RSE.

³ Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, Bélgica, julio de 2001.

EL CEMEFI

El Centro Mexicano para la filantropía, Cemefi, es una asociación civil sin fines de lucro, fundada en 1988, con la misión de promover la participación ciudadana en asuntos de bien público. Es una asociación integrada por más de 1.400 miembros entre los que se cuentan fundaciones y asociaciones ciudadanas, empresas y personas en lo individual. El Consejo Directivo está integrado por líderes empresariales y sociales. Desarrolla programas orientados a fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y empresas, que impulsan su misión de promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, organizaciones y empresas, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera.

EL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En 1993 se desarrollaron las primeras actividades relacionadas con la empresa: investigaciones que buscaban conocer las formas de actuar de la empresa relacionadas con la entonces llamada “filantropía empresarial”. Posteriormente, ya en 1997, inició el programa de Responsabilidad Social Empresarial que iba mucho más allá de la “inversión social” que realizaba la empresa, identificando nuevas áreas de oportunidad basadas en la visión de la empresa como un “ciudadano corporativo” con responsabilidades para con la sociedad “más allá” del cumplimiento de las obligaciones legales. Desde entonces, el Cemefi ha vivido un proceso de profundización de los conceptos de la RSE, y las metodologías para apoyar su promoción e incorporación en las empresas como una nueva visión de negocio.

En el año 2000, el Cemefi realizó, junto con las principales cámaras empresariales de México y el grupo que posteriormente sería la Red Forum Empresa, la III Conferencia sobre Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Las dos anteriores habían sido en Miami 1997 y São Paulo 1999. Este evento permitió detonar los procesos de promoción y posicionamiento de la RSE en las empresas que operan en México. A partir de este Congreso se creó la *Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial en México, AliaRSE*, integrada por las principales cúpulas empresariales, movimiento desde el que se han apoyado y desarrollado los procesos vinculados a la RSE en México, especialmente las dos herramientas impulsadas por Cemefi para la promoción de la RSE: el Diagnóstico de RSE para alcanzar el *Distintivo ESR* de Empresa Socialmente Responsable y el *Reconocimiento a las Mejores Prácticas de RSE*. Ambos procesos han permitido en los últimos quince años, la incorporación de esta nueva visión de negocios en más de mil empresas que operan en México.

EL DIAGNÓSTICO DE RSE PARA ALCANZAR EL DISTINTIVO ESR

Hay algunas ideas que están en la base de estas herramientas y que permitieron su desarrollo. La primera es que la empresa no actúa por deber ser. Actúa por reglas de mercado y esto quiere decir que los directivos empresariales van a implementar acciones de responsabilidad social, si ello tiene un impacto positivo en la lógica del mercado. La segunda idea que está en la base de estas herramientas es el principio de que lo que no se mide no se conoce y por lo tanto no se puede mejorar.

El interés de la institución estaba centrado en la pregunta de ¿cómo apoyar efectivamente a la empresa en su decisión de incorporar una gestión socialmente responsable? Y si la empresa no actúa por deber ser sino por intereses de mercado, claramente este apoyo debería ir en un sentido muy distinto al de exhortos o presentaciones dirigidas al conven-

cimiento de los líderes empresariales. Era necesario que la adopción de la RSE pudiera tener un impacto en el mercado.

Fue así como surgió la idea de crear un sello que distinguiera a aquellas empresas que deseaban comprometerse públicamente a iniciar un proceso de gestión distinta, guiada por los principios de la RSE.

En otras palabras nos preguntábamos: ¿qué tenemos que hacer para que las empresas compitan entre sí, para ser más responsable socialmente y que esto tenga un impacto en el mercado? La respuesta fue crear un “sello distintivo” que las distinguiera públicamente.

El resto del proceso fluyó rápidamente. ¿A quiénes y bajo qué condiciones se entrega este sello distintivo? Nace la idea de crear “indicadores” de responsabilidad social contra los cuales pudieran medirse las empresas para identificar sus áreas de fortaleza y de oportunidad. La empresa debería documentar con una referencia comprobatoria el cumplimiento de cada indicador. En caso de documentar un mínimo del 75% de los indicadores, tendría derecho a ostentar el “Distintivo ESR” de Empresa Socialmente Responsable.

Fue así como nació el “Diagnóstico de Responsabilidad Social para alcanzar el Distintivo ESR”.

Hoy en día esta herramienta lleva 14 años de estar siendo utilizada por las empresas de México y algunos países de América Latina con resultados muy satisfactorios: la participación en el proceso de alrededor de más de 1.500 empresas y casi mil con el Distintivo ESR.

El programa está siendo replicado en Perú por la organización Perú 2021, con magníficos resultados.

Es muy importante mencionar que en estos años ha habido una evolución sobre el significado y la comprensión de los conceptos. De lo que al principio se entendía como filantropía corporativa, hemos evolucionado hacia una visión de ciudadanía empresarial responsable de la construcción de lo público en la que se involucra a todos los actores que tienen que ver con la empresa.

Esta evolución de conceptos y prácticas empresariales no ha permeado suficientemente al conjunto de la sociedad ni tampoco a los medios de comunicación. Se sigue pensando que una empresa socialmente responsable es aquella que dona recursos a las causas sociales. Y por todo lo dicho anteriormente, queda claro que ser socialmente responsable es mucho más que ello. Sin duda que es importante la inversión social que hacen las empresas, pero ser socialmente responsable va mucho más allá al cumplir con la ley y adicionalmente establecer políticas que benefician a todos los grupos de relación, accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc., y que se hace responsable por los impactos positivos y negativos que tiene en la sociedad.

Hay muchas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial, y cada una enfatiza aspectos distintos, pero todas coinciden en que se trata de una nueva gestión empresarial, que adicionalmente al cumplimiento de la ley, establece políticas, procedimientos y acciones para beneficio de todos los grupos relacionados con la empresa. La generación de valor compartido.

El objetivo de la empresa es producir bienes o servicios de calidad, con el estímulo de la utilidad. Las utilidades son a la empresa lo que es la respiración para el ser humano, que me parece una imagen bellísima. El hombre no tiene como finalidad respirar, pero si no respira se muere. Tiene como finalidad amar, realizarse en su trabajo, en las relaciones, en el amor. La empresa igual: su finalidad es crear bienes y servicios para la sociedad pero necesita de la utilidad. Pero entonces, contra lo que afirmaban los teóricos de la empresa, la finalidad de la empresa no es sólo generar utilidades a los accionistas, sino principalmente ofrecer a la sociedad bienes y servicios de calidad, mediante una gestión socialmente responsable.

Lo que no se mide no se conoce. El Diagnóstico de Responsabilidad Social tiene 150 indicadores divididos en los cuatro ámbitos básicos de la responsabilidad social: la calidad de vida en la empresa, la gestión ética integral, el respeto y preocupación por el medio ambiente y la inversión en la comunidad. Cada ámbito tiene alrededor de 35 indicadores.

Es importante mencionar que el cuestionario de indicadores desarrollado por Cemefi se ha inspirado y ha incorporado los principales lineamientos nacionales e internacionales que tienen que ver con la responsabilidad social: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los Principios del Pacto Mundial de la ONU, Global Compact, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo (OIT), la Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social, los Estándares de desempeño de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (Global Reporting Initiative), los Principios del Great Place to Work, los principios desarrollados por Forum Empresa, entre otros.

Algunos han cuestionado el hecho de que la empresa ostente un distintivo de responsabilidad social. Argumentan que es una cuestión de imagen, algo cosmético. En realidad, como lo mencioné anteriormente, efectivamente se busca que el Distintivo ESR permita reconocer a las empresas que están haciendo un esfuerzo y compromiso público por mejorar en forma constante. En realidad, ostentar este Distintivo ESR es un compromiso con la sociedad. Están afirmando que, además de cumplir con todas las obligaciones de ley, han establecido políticas en los cuatro ámbitos de responsabilidad social para beneficio de sus diferentes audiencias o públicos relacionados, y ello, en un proceso de mejora continua. Esto, para nosotros, es lo que significa que una empresa ostente este Distintivo ESR.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y MERCADOTECNIA

Hay quienes cuestionan la RSE, argumentando que algunas compañías la han desvirtuado al adjudicarse el término sin fundamentarlo en hechos y nuevas acciones y sólo basado en campañas de imagen, continuando las mismas organizaciones con las mismas prácticas de siempre. En lugar de asumir la RSE como una estrategia de cambio y mejora continua, la convierten en una táctica de marketing y relaciones públicas.

Afortunadamente, son muchas más las empresas que están asumiendo el tema seriamente y que ven en la RSE, no algo cosmético, sino una nueva cultura empresarial, que modifica la gestión y la visión misma de la empresa, y como el medio más efectivo para obtener y renovar la licencia social para operar.

Cada vez más empresas reconocen en la RSE un tema estratégico y fundamental para la supervivencia y el éxito de la empresa y del negocio.

Y también, cada vez más, la sociedad en su conjunto, reconoce el valor de contar con empresas con una gestión socialmente responsable. Los consumidores más conscientes privilegian en su elección sus productos y servicios y también cuestionan o incluso castigan a las empresas, de acuerdo a sus comportamientos sociales.

La responsabilidad social basada solamente en el marketing, está desapareciendo, porque los mismos grupos de relación y la sociedad en general, son quienes la premian o castigan cuando no está fundamentada en hechos.

La empresa, fuera de las obligaciones legales, no va a hacer nada que no le reporte un beneficio, aun cuando éste pueda ser mínimo, intangible o de largo plazo. Las empresas están cambiando hacia una gestión socialmente responsable, porque esto les reporta beneficios y quizá es esto lo que ha llevado a algunos al uso y abuso de la responsabilidad social en términos de imagen. Pero cuando esta imagen no se fundamenta en hechos, fácilmente se derrumba.

En cambio, cuando una empresa implementa cambios y realiza acciones guiadas por los principios de la RSE y se ostenta como socialmente responsable, genera valor a todos los grupos que hacen la empresa: trabajadores, accionistas, clientes, proveedores y comunidades en las que opera, y ello lo reconoce y premia la sociedad.

Comunicar adecuadamente estas acciones representa y otorga un valor agregado a la empresa y le ayuda a fortalecer su reputación y sustentabilidad.

EL FUTURO DE LA RSE

Hace unos años se decía que la responsabilidad social de la empresa era una moda pasajera. Sin embargo, ahora, luego de 15 años, se constata que la RSE ni es moda ni es pasajera, sino que se configura como una herramienta de cambio e innovación del modelo empresarial y una oportunidad de mejora continua en la gestión del negocio, generando valor agregado, económico y social a la empresa y a toda la sociedad.

Es claro que la Responsabilidad Social sigue profundizando su propia comprensión y la dimensión de sus acciones. Hoy en día se habla de Responsabilidad Social y desarrollo sustentable. Son dos conceptos íntimamente ligados y mutuamente dependientes. Sin embargo, es claro que no va a poder haber desarrollo sustentable si las empresas no adoptan los principios de la responsabilidad social en su gestión de negocios.

Los resultados hasta el presente son alentadores. Son cada vez más las empresas que se comprometen públicamente, especialmente las más grandes.

Sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas son las que constituyen la mayoría en todos los países, siempre arriba del 90%, y son éstas las principales generadoras de empleos y colaboran al PIB en casi un 60% en promedio.

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial por las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) es uno de los grandes retos, especialmente porque estas empresas enfrentan situaciones que les dificultan el cumplimiento de los principios de una gestión socialmente responsable. Uno de estos obstáculos es la forma de contratación de proveedores.

La mayor parte de los contratantes, utiliza como criterios de selección para sus proveedores el precio y la calidad de un producto o servicio. Y el precio de un producto o servicio se compone de materia prima y mano de obra, siendo esta última el componente principal, significando en ocasiones hasta un 75% o más del costo.

Al ser criterio de selección de proveedores la combinación de precio y calidad, los proveedores, para ganar un contrato, buscan reducir el precio de su producto o servicio. La única manera de lograrlo es reduciendo los costos de la mano de obra no contratando en nómina a la totalidad de sus trabajadores. Esto es posible porque la mayoría de las empresas son, además de pequeñas, familiares.

Recordemos que la RSE comienza después de cumplir con las obligaciones legales, incluyendo las laborales, pero también las ambientales y éticas, en un entorno económico donde la gran mayoría no cumple con estas obligaciones.

Es importante hacer notar algo evidente: el principal contratante en el mundo son los gobiernos, y después las grandes empresas y todos se rigen por el mismo criterio de precio y calidad para elegir a sus proveedores de productos y servicios. ¿Qué pasaría si, además de estos criterios tradicionales, los gobiernos y las grandes empresas exigieran a sus proveedores el cumplimiento cabal de la ley? ¿No es esto lo mínimo? Sin duda que esto haría un cambio radical.

Los gobiernos deben ser socialmente responsables por su propia esencia. Al exigir el cumplimiento de las leyes a sus proveedores, lo cual es su obligación, estarían promoviendo una mejoría en la calidad de vida de muchas personas, las que trabajan en empresas que proveen productos y servicios a los gobiernos.

Hasta ahora, la incorporación de empresas micro y pequeñas al proceso de responsabilidad social, ha ocurrido por dos caminos: por decisión propia, al considerar que es un valor agregado a su actividad, y, por la invitación de las empresas contratantes a las que les ofrecen sus servicios, es decir, la cadena de valor.

La responsabilidad social no es privilegio de las grandes empresas, es una oportunidad para todas, que todos debiéramos estimular.

EXPLORANDO LA RSE Y SUS FUNDAMENTOS

MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un término altamente difundido en el mundo empresarial y de los negocios contemporáneos. Asimismo, cada vez son más las organizaciones sociales, de gobierno, y organismos multilaterales e internacionales que lo utilizan dentro de su argot y debate profesional. En línea con esto, durante las dos últimas décadas, en gran parte gracias al proceso globalizador, se ha presenciado una amplia institucionalización y profesionalización de las prácticas de RSE de empresas multinacionales, nacionales y locales que buscan, tanto en el mundo occidental como oriental, responder de manera integrada y estratégica a las demandas surgidas en su entorno social. A este proceso lo acompaña el surgimiento de innumerables iniciativas que persiguen promover la práctica de la RSE, tales como la creación de estándares y códigos (por ejemplo, GRI, AA1000, Indicadores Ethos), la conformación de empresas consultoras y auditoras dedicadas al tema, o la creación de monitores de RSE, entre otros, lo cual demuestra aún más su relevancia actual.

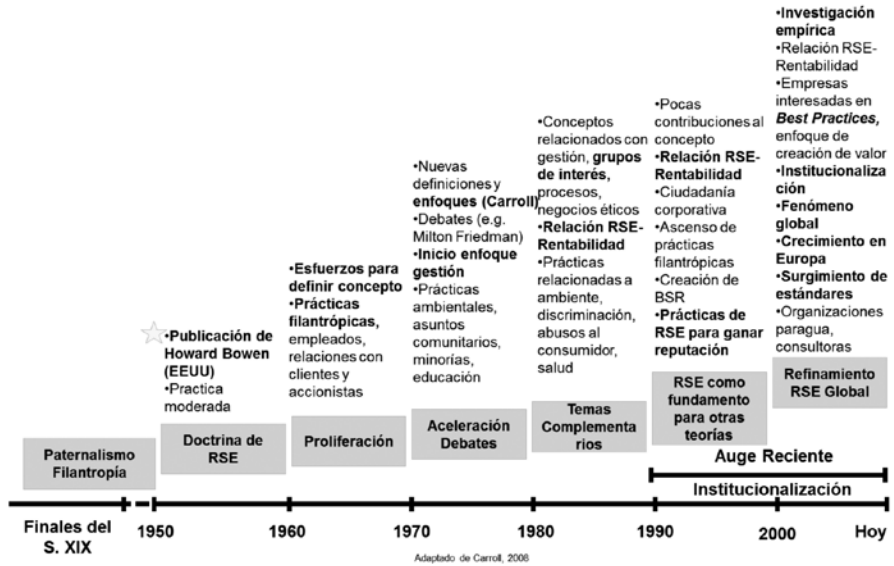
A medida que la institucionalización de las prácticas de RSE se ha venido acrecentando en el ámbito profesional, mayores son los retos que han surgido en el ámbito académico. Aproximarse a la RSE desde el punto de vista conceptual es una tarea ardua que supone retos importantes para aquéllos que buscan teorizar acerca de sus fundamentos y enfoques. Tal como indicaran McWilliams, Siegel y Wright en 2006: no hay consenso en relación a la definición de la RSE, apreciación que podríamos afirmar se mantiene aún vigente ocho años después. Es común encontrar en el lenguaje académico y corporativo distintos términos tales como Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social, Responsabilidad Empresarial, Sostenibilidad, Ética Empresarial, Ciudadanía Corporativa, entre otros. Tal como sugiere Guédez (2008), la proliferación de conceptos y la rápida evolución de la materia “ha promovido imprecisiones y hasta confusiones” (p. 95). Basta con referirnos al más reciente debate introducido por Michael Porter en este campo, donde éste invita a dejar de lado términos tales como responsabilidad social, filantropía y sostenibilidad, y a adoptar el enfoque de “valor compartido” como una nueva forma de garantizar el éxito económico de la empresa. Algunos críticos pudieran sugerir que esta nueva acepción sólo es vino viejo en botella nueva. Sin embargo, nuestro punto aquí es sólo demostrar que el debate académico alrededor de la RSE es intenso y continuo.

Este campo de alta tensión teórica puede resultar sumamente interesante y retador para aquellos que participan y alimentan de manera recurrente y constante el debate del mundo de la academia; sin embargo, cabe preguntarse cómo este complejo panorama de

términos y enfoques puede ser asimilado por aquellos profesionales (no teóricos), que necesitan aproximarse conceptualmente a la RSE, entenderla y eventualmente explicar qué es y en qué se fundamenta. En este sentido, las siguientes líneas buscan compartir algunos enfoques y debates clave que pueden servir para esclarecer dudas e inquietudes a los practicantes de la RSE en el mundo empresarial.

VISIÓN HISTÓRICA: LA RSE NO ES ALGO NUEVO

Antes de empezar a discutir algunas aproximaciones teóricas acerca de la RSE, se hace pertinente mencionar que la RSE no es un concepto ni una práctica nueva. Las prácticas sociales empresariales se pueden remontar a la Revolución Industrial, a partir de la cual se evidencian conductas paternalistas y filantrópicas que alcanzan la mitad del siglo XX (Carroll, 2008). A continuación se presenta un gráfico que resume las etapas y momentos más importantes de la teoría y práctica de la RSE:



De esta línea de tiempo, construida a partir de los aportes de Carroll (2008), es importante rescatar el hito que marca inicio en el proceso de construcción de una doctrina de RSE: en 1953 Howard Bowen, "padre" de la RSE, tal como lo bautizó Carroll (1999), contribuye con una primera definición:

[La Responsabilidad Social] se refiere a las obligaciones de los empresarios para implementar políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad (Bowen, 1953, p. 6).

Esta concepción, con cierto enfoque normativo, relaciona a la empresa con la sociedad en términos de aquellas acciones empresariales que son deseables y que contribuyen a la prosperidad del entorno en el cual se desarrolla. A partir de este momento, se identifica

una serie de etapas donde los debates teóricos y las prácticas empresariales evolucionan con mayor o menor intensidad a lo largo de la segunda mitad del siglo XX; para culminar en lo que ha sido el proceso de auge e institucionalización de la RSE en los últimos 20 años, donde la globalización ha jugado un papel fundamental en su adopción y difusión por parte de los distintos actores de la sociedad. Algunos de esos aportes y enfoques teóricos serán discutidos en los próximos apartados.

APROXIMACIÓN BÁSICA A LA RSE

Según Baron (2006), las empresas evolucionan dentro de dos tipos de entornos. Un entorno de mercado que incluye el ámbito económico, comercial y financiero; pero también dentro de un entorno distinto al del mercado que incluye dinámicas sociales, políticas, humanas y ecológicas. Es decir, las empresas no se desarrollan aisladas de la sociedad sino dentro de ella. En este sentido, el concepto de RSE refleja la interacción entre la empresa y la sociedad e intenta capturar la idea de que la *empresa* tiene *responsabilidades* hacia su entorno social.

Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente, existe un amplio y continuo debate teórico para explicar esa "interfaz entre la sociedad y el mundo empresarial" (Gond and Matten, 2007, p. 10), y cómo las empresas logran reconciliar sus objetivos económicos con sus objetivos sociales. Un enfoque que nos permite avanzar y estabilizar dicha tensión es la "pirámide de RSE" de Carroll (1991) y el modelo de Buchholtz y Carroll (2009). Tal como indican Crane *et al.* (2008) la "pirámide de la RSE" de Carroll es probablemente una de las definiciones de RSE más ampliamente citadas a lo largo del tiempo. El modelo permite entender cómo la RSE se fundamenta en el cumplimiento simultáneo de las distintas expectativas por parte de la sociedad con la que se relaciona, lo cual implica asumir responsabilidades distintas a las netamente económicas y comerciales. El modelo tiene en su base las responsabilidades económicas, las cuales son el fundamento de las demás. Esto quiere decir que la sociedad primero "exige" a la empresa que sea una institución económica y rentable, la cual debe producir bienes y servicios a precios justos. Si una empresa no reporta beneficios económicos, no podrá responder a las demás expectativas presentadas por la sociedad. Asimismo, la empresa tiene obligaciones legales que debe cumplir, la sociedad "exige" a la empresa a que cumpla con las leyes y las normas éticas codificadas, aunque a veces éstas no sean suficientes. Por otro lado, la sociedad "espera" que la empresa actúe de manera ética y de manera justa, proteja los derechos de sus grupos relacionados y vaya más allá de lo que está codificado en las leyes y normas sociales. Finalmente, la sociedad "aspira" que la empresa sea un "buen ciudadano corporativo", es decir que la empresa asuma responsabilidades voluntarias, discrecionales o filantrópicas, retribuyéndole así a la sociedad lo que ésta le ha dado.

Tal como dijimos anteriormente, este modelo, sin caer en mayores controversias, permite entender de manera fácil cuáles son las distintas expectativas sociales a las que se enfrenta una organización empresarial y las responsabilidades que le toca asumir en el ámbito económico, legal, ético y discrecional.



Fuente: Carroll (1991) y Buchholtz y Carroll, (2009)

Cumplimiento simultáneo

MAPEO DE DISTINTAS TEORÍAS Y TÉRMINOS MÁS UTILIZADOS

La pirámide de Carroll ofrece un entendimiento inicial de qué es y sobre cuáles responsabilidades se fundamenta la RSE. Sin embargo, hemos mencionado que existe un continuo debate teórico en torno a la RSE, por lo que es importante dar una visión organizada y clasificada de los numerosos enfoques en torno al tema. El trabajo de Garriga y Melé (2004), ofrece un marco de referencia basado en el modelo de sistemas sociales de Parson (1961) que toma en cuenta cuatro aspectos de la realidad social: el económico, el político, la integración social y la ética. Con base en estas cuatro dimensiones, Garriga y Melé construyen una clasificación del amplio abanico de teorías de RSE que han surgido desde mitad del siglo XX:

- Teorías instrumentales: son las que explican la RSE principalmente como una manera o medio para maximizar la rentabilidad de la empresa.
- Teorías políticas: estudian y discuten el creciente poder de las empresas en la sociedad y su rol político en la arena social.
- Teorías integrativas: explican cómo las empresas alinean sus funciones de negocio con las demandas sociales.
- Teorías éticas: estudian la relación entre la empresa y su entorno con base en argumentos normativos y éticos que buscan como fin el bien de la sociedad.

El objetivo del presente capítulo, no es profundizar ni explicar detalladamente cada una de estas dimensiones, sino más bien ilustrar la existencia de distintos enfoques para explicar el tema. A continuación presentamos un gráfico que intenta resumir algunas de las teorías y enfoques que conforman cada una de estas cuatro perspectivas:



La clasificación mostrada, aunque busca delimitar y ordenar los numerosos enfoques y fundamentaciones de la RSE, no descarta que pueda existir interconexión entre las cuatro dimensiones. Garriga y Melé destacan que “un concepto que relacione apropiadamente la empresa y la sociedad debería incluir estos cuatro aspectos o dimensiones, así como alguna especie de integración entre ellos” (2004, p. 65).

Esta reflexión acerca de la integración de dos o más de las dimensiones mencionadas nos lleva a considerar el enfoque de Guédez (2006, 2008) en relación con la fundamentación y aproximación conceptual de la RSE. Guédez demuestra que la fundamentación de la RSE se basa en cuatro planos secuenciales: razones, objetivos, origen y finalidad. El primer plano (razones) explica el “porqué” de la RSE, sustentando que la empresa es principalmente de origen, naturaleza y finalidad social, por lo que ésta debe entonces emprender acciones de retribución, reciprocidad y corresponsabilidad con la sociedad. Se pudiera argumentar que este primer plano, bajo la visión de lo propuesto por Garriga y Melé (2004) toma en cuenta consideraciones “integradoras” e incluso “éticas” para explicar las razones de la RSE. El segundo plano explica el “para qué de la RSE” y argumenta que los objetivos de la acción responsable son principalmente la imagen, la reputación y el posicionamiento. Esto hace resonancia inmediatamente con la dimensión “instrumental” propuesta por Garriga y Melé (2004), donde se considera a la RSE bajo el lente de la rentabilidad y la ventaja competitiva. Pasando al tercer plano, Guédez (2008) explica “por qué del porqué de la RSE”, donde fundamenta que la ética es el origen de la RSE. En un trabajo previo, Guédez (2006) afirma que “la lógica de la ética es la misma que la de la Responsabilidad Social Empresarial” (74), dado que el proceso ético se da en función de las relaciones interpersonales, lo cual ocurre también en el ámbito empresarial. La ética aparece en el marco de las decisiones personales así como en el marco de las relaciones corporativas y empresariales. Indiscutiblemente este tercer plano se alinea con la dimensión “ética” de Garriga y Melé. Finalmente, el cuarto plano propuesto por Guédez (2008) habla de la finalidad de la RSE, el “para qué del para qué”, la cual se enmarca en tres conceptos: Derechos Humanos, Capital Social y Sostenibilidad. De igual forma, podríamos argumentar que esta visión guarda relación con la dimensión “ética” propuesta por los autores mencionados.

El modelo de las cuatro dimensiones de Garriga y Melé (2004) y la relación que hemos hecho del mismo con las cuatro perspectivas propuestas por Guédez (2006, 2008) refuerza lo que hemos discutido de la existencia de distintas aproximaciones hacia la RSE y la interconexión existente entre ellas. En este sentido y con aras de simplificar el análisis, podríamos considerar a la RSE como un término “paraguas” (Matten and Moon, 2008, p. 405) debajo del cual conviven distintas maneras de aproximarse al rol de la empresa en la sociedad. Tal como hemos dicho, este capítulo, más allá de pretender ser un análisis teórico profundo, busca dar a conocer los debates de la manera más sencilla posible para que aquéllos que no pertenecen al mundo académico puedan estar conscientes de ellos y contar con bases para fundamentar las distintas diatribas que pueden surgir también en el mundo profesional. En este sentido, una vez teniendo más o menos fotografiado el diverso panorama teórico, presentamos a continuación algunas de las teorías más destacadas y sobre las cuales las empresas han fundamentado principalmente sus prácticas de RSE. Discutiremos así cuatro enfoques: la Gestión de los Grupos de Interés, la RSE como creación de ventaja competitiva, la Ciudadanía Corporativa y la Sostenibilidad.

GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La relevancia de la teoría de los Grupos de Interés en el marco de la RSE recae en que permite aterrizar hacia quién tiene responsabilidades la empresa. Una visión clásica de la empresa entiende sus responsabilidades principalmente en función de la maximización del valor de sus accionistas. Esto está en concordancia con Friedman (1962), quien afirmaba que la responsabilidad social de una empresa no era más que “hacer tanto dinero como fuera posible para sus accionistas” (p. 133). En contraposición a esto, la Teoría de los Grupos de Interés o *stakeholders* considera que la empresa tiene responsabilidades hacia otros públicos, más allá de los accionistas. Según Freeman (1984), “un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado por las metas propuestas y logradas de una empresa”. Dentro de los grupos de interés más comúnmente identificados se encuentran: los empleados, los proveedores, los clientes, los competidores, las autoridades, la sociedad civil organizada, el ambiente y las comunidades. Tal como sugieren Crane *et al.* (2008), la teoría de los grupos de interés ofrece una “respuesta pragmática” al significado de la “S” en el acrónimo RSE, lo cual está en línea con lo planteado por Guédez (2006) como la “definición descriptiva de la RSE”. Es así como la empresa se enfrenta a diversos públicos que tienen expectativas sobre ella y que pueden reclamar obligaciones económicas, legales, éticas o filantrópicas sobre la organización en un determinado momento. El reto gerencial es decidir qué grupos de interés requieren la mayor atención en el proceso de toma decisiones de la empresa. Sin embargo, este análisis está fuera del alcance del presente capítulo.

RSE COMO CREACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Gran parte del debate teórico y profesional se ha centrado en visualizar a la RSE como una manera de generar ventajas competitivas para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Es decir, ver a la RSE no como una actividad periférica a las funciones de la empresa sino como algo estrechamente relacionado a su misión; como una inversión de mediano y largo plazo, más que una política que genera gastos corrientes para la empresa (Burke y Logsdon, 1996). Dentro de esta visión la RSE es estratégica cuando impulsa las actividades medulares de la empresa. Kurucz, Colbert y Wheeler (2008) argumentan que la principal característica de esta perspectiva es que la empresa busca crear valor a través de la adaptación a su contexto externo para poder diferenciarse dentro de su industria. Asimismo, los autores destacan que bajo esta visión la empresa es vista como un actor económico que toma las demandas de sus grupos de interés más como oportunidades para la empresa y no tanto como restricciones. La inversión social es una de las estrategias o instrumentos que destaca dentro de esta dimensión. Guédez (2008) señala que:

[...] la inversión social implica procesos que, a partir de determinadas realidades, promueven la transformación de condiciones (materiales) y de disposiciones (psicológicas) para crear valor y generar tasas de retorno tanto a quien da como a quien recibe, así como a la sociedad que le sirve de contexto (137).

Otros instrumentos y aproximaciones que destacan dentro de esta perspectiva son la filantropía estratégica, las estrategias para los negocios con la base de la pirámide entre otras (Garriga y Melé, 2004; Kurucz, Colbert y Wheeler, 2008).

CIUDADANÍA CORPORATIVA

Este enfoque ha ganado gran popularidad en los últimos años, sobre todo en el mundo empresarial (Garriga y Melé, 2004; Moon, Crane y Matten, 2005), principalmente para evocar la idea de que las empresas son “buenos vecinos” y están “hombro a hombro”

con la ciudadanía (Crane *et al.*, 2008). Sin embargo, más allá de su uso como un simple re-etiquetamiento del término RSE (Matten y Crane, 2005), los debates académicos se han centrado recientemente en estudiar su connotación política (Logsdon y Wood, 2002; Norman y Nerón, 2008). Autores tales como Crane, Matten y Moon (2008) han argumentado que “metafóricamente” la empresa puede asumir el rol de *ciudadano* dentro la gobernanza social al tomar parte de los procesos participativos que tienen influencia sobre las políticas públicas. Asimismo, explican que muchas veces las empresas, más que asumir un rol de *ciudadano* deben responder a la *ciudadanía* y asumir el rol de “gobierno”. Este caso se da cuando existen déficits de gobernanza (por ejemplo, en casos donde los gobiernos no garantizan los derechos humanos de las fuerzas laborales o son incapaces de proveer ciertos servicios básicos a sus comunidades) o cuando se da la privatización de servicios públicos. Esta visión entonces ha permitido un redimensionamiento muy interesante de la RSE donde se abre un espacio para su estudio en términos de políticas públicas así como el del rol de la empresa dentro de la gobernanza social (Moon y Vogel, 2008) y su interacción y distribución de roles con gobierno y sociedad.

SOSTENIBILIDAD

En los últimos años, es común ver cómo muchas empresas utilizan el término sostenibilidad como equivalente o sustituto de RSE. El concepto se origina en el ámbito de la gestión ambiental y, tal como indica el Informe Brundtland (1987), el desarrollo sostenible busca “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades”. Sin embargo, esta concepción ha evolucionado hacia un concepto más integrador donde se toma en cuenta no sólo la sostenibilidad ambiental, sino también la económica y la social, tal como indica el *World Business Council for Sustainable Development* (2008). Ha sido ampliamente discutido que para alcanzar el desarrollo sostenible se requiere la acción coordinada de gobiernos, empresa y sociedad. Guédez (2006) destaca que la sostenibilidad representa una de las dimensiones de nuestra contemporaneidad, junto con la gobernabilidad y la cooperatividad. Adicionalmente, autores como Hart (1997) sostienen una posición mucho más radical en relación con el rol del sector privado en el cumplimiento del desarrollo sostenible. Dicho autor sostiene que las empresas son “las únicas organizaciones con los recursos, la tecnología, el alcance global, y finalmente la motivación para lograr la sostenibilidad” (p. 67). Es así como entonces esta visión de sostenibilidad ha empezado a representar importantes retos para el sector privado (Vargas, 2010), lo cual ha hecho que las empresas tengan que plantearse cambios importantes en sus políticas para lograr “resultados de triple saldo” (Elkington, 1997, p. 70). Este enfoque lleva a las empresas a visualizar su responsabilidad social en términos de cómo lograr la sostenibilidad propia sin comprometer la supervivencia económica, social y ecológica de sus entornos (Crane *et al.*, 2008).

REFLEXIONES Y NOTAS FINALES: DEL ANÁLISIS TEÓRICO AL PRÁCTICO

A lo largo de este capítulo hemos hecho el ejercicio de recopilar, integrar y contrastar distintas aproximaciones que permiten darnos luces y tener un entendimiento general de los fundamentos y concepciones en el ámbito de la RSE. Queda claro que la RSE es un campo que se encuentra en constante desarrollo y cambio, y que la aproximación al tema puede hacerse desde distintos ángulos. Las teorías planteadas pretenden dar información esencial que invita al lector a adentrarse más en la fundamentación de este tema tan contestado y debatirlo no sólo desde el punto de vista teórico sino también práctico. En este sentido, se hace pertinente traer a colación un factor muy importante, no mencio-

nado hasta el momento, y que se hace relevante a la hora de entender las distintas aproximaciones a la RSE en la práctica; y es el hecho de que la RSE es un término “altamente contextual” (Moon, 2002), ya que depende altamente de los arreglos institucionales en los cuales se desarrolla la organización empresarial (Aguilera *et al.*, 2007; Campbell, 2007; Matten y Moon, 2008). En este sentido, las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales de los países donde operan las organizaciones privadas influirán en cómo éstas afectan, conciben y entienden la RSE; así como también estas concepciones se verán afectadas por el sector e industria al que pertenecen las empresas. Es así como probablemente una empresa farmacéutica en Alemania tendrá un enfoque de RSE muy distinto al de una empresa automotriz en Brasil. Díaz (2007) desarrolla un estudio comparativo de la RSE en los cinco continentes que ilustra claramente lo planteado, principalmente al tomar en cuenta el factor cultural. A partir del enfoque institucional también se desprende una consideración importante a la hora de analizar la RSE, y es la del debate obligatoriedad-voluntariedad de la misma. Los factores institucionales y los sistemas regulatorios de cada país y región pueden conllevar a prácticas de RSE más o menos controladas por las políticas gubernamentales. Matten y Moon (2008), al comparar la RSE entre Europa y Estados Unidos, llegan a la conclusión de que pueden existir formas “explícitas” (voluntarias) así como “implícitas” (ligadas a normas valores, normas y leyes) de RSE, y que las mismas dependen de los sistemas políticos y económicos de cada país. En este sentido, la tradición de RSE en Europa, por ejemplo, ha estado más vinculada a políticas gubernamentales mientras que en Estados Unidos ha sido más discrecional y voluntaria. El tomar en cuenta estas consideraciones permitirá tener mayor claridad a la hora de seguir profundizando en el estudio de la RSE y su conceptualización.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA R., RUPP, D., WILLIAMS, C.A., y GANAPATHI, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-Level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836-863.
- BARON, D. (2006). *Business and its environment*. 5th ed. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- BOWEN, H.R. (1953). *The Social Responsibility of Businessmen*. New York: Harper and Row.
- BUCHHOLTZ, A.K. y CARROLL, A.B. (2009). *Business and Society*. 7th ed. London: South-Western/Cengage Learning.
- BURKE, L. y LOGSDON, J. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), pp. 495-502.
- CAMPBELL, J. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946-967.
- CARROLL, A.B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. En: Crane *et al.*, ed. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 19-46.

- CARROLL, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility-Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
- CRANE *et al.* (2008). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. 1st ed. Oxon: Routledge.
- CRANE, A., MATTEN, D., y MOON, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- DÍAZ, M. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial: un constructor social. En: Guédez, V.: *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias*. VenAmCham, 2010, pp. 32-38.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. 2nd edition. Oxford: Capston.
- FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc: Boston.
- FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GARRIGA, E. y MELÉ, M. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- GOND, J-P. y MATTEN, D. (2007). Rethinking the Corporation-Society Interface: Beyond the Functionalist Trap. ICCSR Research Paper Series 47, University of Nottingham.
- GUÉDEZ, V. (2006). *Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al capital social*. Caracas: Editorial Planeta.
- GUÉDEZ, V. (2008). *Ser confiable: Responsabilidad social y reputación empresarial*. Caracas: Editorial Planeta.
- HART, S. (1997). Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75 (1), pp. 66-77.
- KURUCZ, E.C., COLBERT, B.A., y WHEELER, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. En: Crane *et al.*, ed. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008, pp. 83-112.
- LOGSDON, J. and WOOD, D. (2002). Business Citizenship: from Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 155-187.
- MATTEN, D. y CRANE, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30 (1), pp. 166-179.
- MATTEN, D. y MOON, J. (2008). "‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility". *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404-424.

MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. y WRIGHT, P. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 1-18.

MOON, J. y VOGEL, D. (2008). Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society. In: Crane, A. *et al.*, ed. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 303-323.

MOON, J. (2002). The Social Responsibility of Business and New Governance. *Government and Opposition*, 37, pp. 385-408.

MOON, J., CRANE, A. y MATTEN, D. (2005). Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15 (3), pp. 429-453.

NORMAN, W. y NÉRON, P-Y. (2008). Citizenship Inc. Do We Really Want Business to be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18 (1), pp. 1-26.

VARGAS, M. (2010). La sustentabilidad como fundamento del compromiso social de las empresas. En: Guédez, V.: *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias*. VenAm-Cham, 2010, pp. 25-31.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2008). *What a Way to Run the World*. World Business Council for Sustainable Development, Geneva.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT –WCED (1987). *Our Common Future* (en línea). Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

EL CAMINO ÉTICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

CRISTINA CALVO

INTRODUCCIÓN

La globalización-mundialización ha generado un imaginario de cercanía virtual que muestra a nuestro planeta en la conformación de una aldea global. Más allá de la ficción que lleva implícita esta construcción, es posible afirmar que la conectividad entre grandes conglomerados humanos ha crecido considerablemente en términos objetivos.

Los nuevos movimientos sociales han reforzado la idea de esta unidad planetaria y socialmente se ha expandido, quizás como herencia de las políticas relacionadas al Estado de Bienestar, la idea de que todos tenemos alguna responsabilidad con relación a los excluidos: con los que –según ciertas prácticas y discursos– “sobran del sistema”.

La empresa es uno de los ámbitos privilegiados dentro de nuestro contexto cultural. Allí se realiza gran parte de la economía mundial. Por diferentes motivos, el marco antes descrito ha abierto también en este espacio la conciencia de la responsabilidad ética que compete a estos ámbitos en cuanto al bien común.

Al mismo tiempo surgen con mucha fuerza desde la sociedad civil emprendimientos económicos que siguiendo una lógica donde se acentúa lo comunitario, logran articular micro-emprendimientos, cadenas de producción de valor, recuperación de fábricas, que con mucha creatividad logran dar respuestas en lo económico que nos hacen entrever un crecimiento importante en esta dirección. Desde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es importante conocer estos desarrollos para poder acompañar estos procesos, para que la responsabilidad de las empresas que deseen orientarse hacia el bien común en sus prácticas económicas, puedan hacerlo en forma integral y no, como sucede en muchos casos, desde un compromiso “superficial” con los más necesitados.

Hoy todos somos conscientes de la necesidad de un “cambio de ruta” en la economía. Las preguntas que quedan sin respuesta abren fisuras en el discurso del pensamiento único y los interrogantes parecen resolverse no en los grandes planteos de las organizaciones con gran capital, sino desde motivaciones éticas que emergen por estar presentes en las propias culturas o por opciones de vida coherentes con compromisos concretos.

ACERCA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

La RSE no constituye una novedad de esta fase histórica. Lo que ha ido cambiando en el curso del tiempo, es la interpretación del “concepto de responsabilidad social”, es decir, la especificación de aquello por lo cual la empresa tiene que sentirse responsable. Tal evolución de la responsabilidad ha ido adelante a la par del cambio profundo en la noción de comportamiento ético. Se produjo una pluralidad de teorías éticas, cada una de las cuales ha ejercido una gran influencia sobre la manera de definir los contenidos de la RSE.

Recordando lo que históricamente se ha dado, en los comienzos de los años 1970, Milton Friedman, cofundador de la célebre Escuela de Chicago, Nobel en Economía, podía escribir: “el verdadero deber social de la empresa es obtener las máximas utilidades (obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo) produciendo riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible”. El mensaje era bien claro: la única legitimación ética y social al mismo tiempo del actuar empresarial era obtener la maximización de la utilidad en el respeto de las reglas de juego.

Hoy nadie suscribiría una afirmación tan tajante. Bien entendida, la generación de utilidades sigue siendo una condición necesaria pero no más suficiente, para que la empresa pueda considerarse legitimada ante los ojos de la sociedad.

Habida cuenta de la falta de una definición única y generalizada de la RSE, tampoco existe una clasificación generalizada de sus componentes principales. Aunado a la responsabilidad económica de la empresa –ser rentable– y de la responsabilidad legal y fiscal –cumplir con la ley y pagar impuestos– la RSE a menudo se relaciona con:

- **Protección ambiental:** Se centra en encontrar soluciones sostenibles para el uso de recursos naturales con el objetivo de reducir el impacto ambiental de la compañía. En los últimos años, la responsabilidad ambiental se ha expandido para ir más allá del cumplimiento de las regulaciones gubernamentales vigentes o incluso unas cuantas iniciativas como lo es el reciclado o la eficiencia energética. Ahora muchos ciudadanos, organismos ambientales y empresas de liderazgo definen responsabilidad ambiental como un enfoque global con respecto a las operaciones, productos y facilidades de la empresa, lo cual incluye la valoración de productos, procesos y servicios de negocios; eliminación de desechos y emisiones; maximización de la eficiencia y productividad de todos los activos y recursos y la minimización de prácticas que pudieran afectar negativamente la disponibilidad de los recursos naturales del planeta por parte de las generaciones futuras.
- **Derechos de los trabajadores:** Se refiere a la libertad de asociación y al reconocimiento real del derecho de la negociación del contrato colectivo; la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio; la abolición y eliminación del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación.
- **Derechos humanos:** Considera que las prácticas empresariales pueden afectar profundamente los derechos y la dignidad de los empleados y las comunidades. Se busca desarrollar lugares de trabajo en donde puedan prosperar la creatividad y el aprendizaje, con códigos de conducta profesional decentes y en donde pueda lograrse un balance adecuado entre el trabajo y otros aspectos de una vida plena e integral. En un contexto de globalización aumenta el desafío de encontrar formas de hacer negocios en las que se respeten los derechos humanos y la justicia social;

y se facilite el desarrollo adecuado de las economías emergentes. Se espera que los países apoyen y respeten la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su campo de influencia y se aseguren de que sus propias corporaciones transnacionales también lo hagan y no sean cómplices de abusos en cuanto a derechos humanos.

- **Participación comunitaria:** Se refiere a una amplia gama de acciones tomadas por las empresas para maximizar el impacto de la donación de dinero, tiempo, productos, servicios, influencia, conocimiento de gestión y otros recursos sobre las comunidades en las que operan. Algunas de ellas son: la asociación comunitaria, suministro de mano de obra, participación comunitaria global, filantropía, donaciones de productos y servicios, voluntariado entre otros. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan estratégicamente, no sólo son de gran valor para los destinatarios, sino que mejoran el clima laboral en las empresas y aumentan su reputación y la de sus marcas, productos y valores dentro de las comunidades locales en las que poseen intereses comerciales significativos, así como alrededor del mundo.
- **Estándares de negocios:** Abarcan una amplia gama de actividades corporativas tales como la ética, los rendimientos financieros, la protección ambiental, los derechos humanos y los estándares laborales. Los estándares usualmente se adoptan a nivel corporativo, de asociación empresarial, industrial o de país. El incremento del comercio internacional, la globalización y las comunicaciones instantáneas han generado una creciente presión por parte de varios grupos en busca de la creación de estándares globales de conducta empresarial. En respuesta a sus inquietudes, se han propuesto y creado diferentes estándares. Esto ha hecho surgir un sinnúmero de interrogantes respecto a cuál estándar es el mejor, puede ser universal, puede auditarse el cumplimiento de un estándar global y, de ser así, ¿quién, si es que existe alguien, debería monitorear su cumplimiento? El concepto de Balance Social reúne un conjunto de tendencias y orientaciones diferentes: para algunos autores debe ser considerado un fenómeno social-empresarial más que una técnica concreta, para otros es sólo una herramienta de gestión, y aún quedan quienes lo ven sólo como un sistema de información empresarial hacia la sociedad. Desde su praxis, podemos decir que el balance social es un modelo para la evaluación, gestión y planificación estratégica empresarial que ayuda a identificar oportunidades para mejoramiento en resultados sociales, ambientales y financieros y se ha ido constituyendo en una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa para seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades y medir su desempeño en la implementación de programas de carácter social (internos y externos).
- **Mercadotecnia e imagen:** Los temas referentes al mercado tales como distribución, mercadeo ético, fijación de precios, facturación, privacidad del consumidor, divulgación, calidad y seguridad del producto; por cuanto se relacionan con la RSE abarcan una amplia gama de actividades empresariales que definen la relación de una empresa con sus clientes.
- **Desarrollo empresarial y económico:** Incluye competitividad, desarrollo de las Pymes locales, espíritu emprendedor, desarrollo económico de la comunidad, microfinanzas y capacidad de gestión en las economías emergentes, etc. En muchos casos, la falta de un marco de negocios habilitador y la escasez de estructuras de apoyo para nuevos negocios puede socavar y derrotar los esfuerzos empresariales. Al mismo tiempo, pueden ayudar a que los gobiernos comprendan las formas en que puede desarrollarse un marco de negocios habilitador que alimente los esfuerzos empresariales locales. La participación empresarial en el desarrollo económi-

co de la comunidad es la aplicación de las funciones empresariales medulares, lo mismo que de fondos de una fundación y contribución de fondos, a esfuerzos de negocios en comunidades de bajos ingresos para el beneficio económico mutuo de la comunidad y la empresa.

- **Educación y desarrollo del liderazgo:** Debido a que la educación es uno de los elementos clave del desarrollo sostenible y del progreso, las empresas, trabajando en conjunto con el sector público y la sociedad civil, pueden hacer un aporte importante al logro de una educación de calidad accesible para todos. Las empresas también pueden tener un impacto mayor sobre el proceso de desarrollo aumentando los estándares de la educación corporativa y del desarrollo de liderazgo y llevando mejores prácticas a sus socios en economías en desarrollo y de transición
- **Triple bottom line:** En su más amplio sentido, el término engloba un conjunto de valores y procesos que la empresa debe dirigir para reducir al mínimo cualquier daño resultante de sus actividades y crear valor económico, social y medioambiental. Esto implica tener claramente definido el objetivo de la empresa y tomar en cuenta las necesidades de las partes interesadas: accionistas, clientes, empleados, socios de negocio, gobiernos, comunidades locales y el público.

Así, las responsabilidades de la empresa se dividen en tres grandes ámbitos: económico, social y medioambiental. Para precisar el objetivo de la responsabilidad, se hace necesario vincular los ámbitos relevantes con sus respectivos elementos: equidad social, eficiencia económica y preservación del medioambiente.

3. EL MARCO ÉTICO EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE RSE: LAS DISTINTAS TEORÍAS

Desarrollo este punto de mi artículo compartiendo el análisis del economista Stefano Zamagni, uno de los más destacados humanistas en el campo de la economía y con amplia trayectoria tanto en materia de cooperativismo como en el análisis de las distintas formas empresariales.

Históricamente, la posición más antigua, y en un tiempo más defendida, es la propuesta por la teoría de los accionistas, según la cual la dimensión ética queda, por así decir, externa a la esfera de acción de la empresa (y, más general, del actuar económico). Cito nuevamente a Milton Friedman, que es el ejemplo de tan influyente corriente de pensamiento, con la frase que ya mencioné anteriormente, de su *Capitalism and Freedom*: “Hay una sola responsabilidad social de la empresa; aumentar sus ganancias... El verdadero deber social de la empresa es obtener las más altas ganancias –obviamente en un mercado abierto, correcto y competitivo– produciendo así riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible”¹.

Según esta Escuela, entonces, la única legitimación ética, y por ello social, del actuar de una empresa es la de apuntar a la maximización de las ganancias en el respeto de las reglas de juego económico. La justificación de una proposición tan comprometida es: dado que la ganancia es un indicador sintético del eficiente uso de los recursos, la empresa que lo maximiza hace el mejor uso posible de los recursos escasos, evitando que se desperdicie y distorsione, y por lo tanto contribuye a crear, aun sin quererlo, “riqueza

1 M. Friedman. *Capitalism and Freedom*, Chicago, Chicago University Press, 1962, p. 133.

y trabajo para todos". En tales condiciones, valor económico y valor social se sobreponen completamente: la empresa es tanto más socialmente responsable cuanto más obra guiada solamente por el "profit motive".

¿Qué teoría ética sostiene y fundamenta tal discurso? *La ética de las intenciones*. Una acción es definida como moralmente buena cuando se atiene a dos reglas: la regla próxima (la conciencia) y la regla remota (la ley). El sujeto que, logrando armonizar la conciencia y la ley, se comporta consecuentemente, es un sujeto que cumple un acto moralmente bueno. Sólo las intenciones del actor y no también las consecuencias de sus actos son relevantes a los fines de definir éticamente un comportamiento. Es la intención, por lo tanto, la que "importa" y la que hace beneficiosa la manera en que la riqueza es producida.

¿Cuál es el límite de la ética de las intenciones? El de no tener en cuenta los efectos de las acciones individuales. Si mi actividad, aun sostenida por una recta intención, genera consecuencias que repercuten sobre los demás sujetos, puede suceder que un acto moral subjetivamente lícito, sea objetivamente ilícito. Tomar la decisión de confiar a una financiera las rentas personales para que maximice la tasa de rentabilidad es un acto lícito según el criterio de las reglas "próximas y remotas". Pero si el agente financiero utiliza esas ganancias de modo inescrupuloso, el acto en cuestión deviene objetivamente ilícito.

Un intento teórico que, en tiempos recientes, ha tratado de ir más allá de los confines de la ética de las intenciones es el del "good ethic is good business": el comportamiento ético contribuye de forma positiva a la buena performance empresarial; que es como decir que "la ética rinde". Esta es una posición que postula un autointerés lustroso por parte de los agentes económicos; ya no la maximización de las ganancias año a año, sino por un largo período. Concretamente, esto significa que la responsabilidad social entra, como argumento, en la función objetiva de la empresa y no más en el sistema de relaciones, como sucede en la teoría de los accionistas. Sin duda, se trata de un paso adelante, pero demasiado corto para resultar transformador. En primer lugar, porque no se logra comprender cómo el gerenciamiento pueda realizar una función objetiva cuando, entre sus fundamentos, figuran variables materiales como la ganancia o la tasa de crecimiento de la empresa y variables inmateriales como son las que tendrían que expresar la dimensión social. En segundo lugar, porque mientras a la ética se le asigne un rol puramente instrumental –como exige el utilitarismo– ella no estará nunca a la altura de incidir sobre los estados de ánimo de los actores –los sentimientos morales, en el sentido de A. Smith– y, por lo tanto, sobre sus comportamientos.

Una tercera línea de pensamiento, aún en auge, es la condensada en *la teoría de los stakeholders*; una teoría que se remonta a los años 1980 del siglo pasado y que encontró en Edward Freeman² su primer sistematizador. Grande fue el impacto de tales líneas de pensamiento tanto sobre el comportamiento gerencial como sobre el plano del ordenamiento institucional. ¿De qué se trata? Podemos decir que cada grupo de *stakeholders* tiene derecho a no ser tratado como un medio orientado para cualquier fin, sino que debe participar de las determinaciones del rumbo futuro de la empresa³, de esto se desprende que el fin de la empresa no es sólo la maximización de la ganancia, como es para la teoría de los accionistas. Por esta última, los accionistas, siendo los responsables últimos del destino

2 E. Freeman. *Strategic Planning: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984 (2da. ed.).

3 W. Evan, E. Freeman. *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

de la empresa, tienen derecho a una consideración distinta y más importante del resto de los demás portadores de intereses. En esta teoría, “la auténtica finalidad de la empresa, desde nuestro punto de vista, es la de obrar como vehículo para coordinar los intereses de los *stakeholders*”. Por lo tanto, es tarea del directorio de la empresa realizar un balance entre los intereses de todos los *stakeholders*. Para precisar: el manager es portador de una relación fiduciaria que lo une, tanto a los *stakeholders*, como a la empresa como entidad abstracta. Él está capacitado tanto para actuar según los intereses de los *stakeholders* como si fuera un agente de ellos, como para el interés de la empresa, para garantizar su supervivencia, salvaguardando los intereses a largo plazo de cada grupo”. (*Ibid.*, p. 104). No es difícil encontrar el fundamento ético de tales teorías. Se trata de *la ética de la responsabilidad*, tal como ella ha sido formulada por Max Weber al comienzo del siglo pasado. La idea de fondo es que, en el juicio moral, además de las intenciones es necesario tener en cuenta también el efecto de las acciones, “cuando estas son previsibles”. Las intenciones no justifican las consecuencias. Dos observaciones críticas que se dirigen a la teoría de los *stakeholders*. Ante todo ella se remonta a la teoría, según la cual la empresa es básicamente un “organismo” en el que conviven distintos centros de poder, cada uno dotado de un específico objetivo a alcanzar. Por ejemplo, los trabajadores desean salarios altos, decentes condiciones de trabajo y buen trato jubilatorio; los manager querrán asegurarse sueldos altos y tratarán de acrecentar su poder y prestigio; los accionistas apuntarán a altas ganancias y a la expansión del capital societario. Y así sucesivamente. El problema entonces es el de cómo hacer para coordinar intereses múltiples, cómo hacer que sean compatibles, entre ellos, los objetivos de los distintos grupos de intereses: los accionistas le pagan al manager para que éste trate de satisfacer sus intereses, es decir, maximizar las ganancias; pero, al mismo tiempo el manager tiene que obrar de forma que balanceen los intereses de todas las categorías de *stakeholders*. Es un equilibrio muy difícil. La segunda observación crítica es que, a pesar de las apariencias, la teoría de los *stakeholders* está restringida en cuanto a su verdadero fundamento ético. No es difícil darse cuenta. Está bien claro que esa teoría se apoya sobre la ética de la responsabilidad, pero esta es una ética que se limita sólo al control de los efectos previsibles derivados de una acción. Sin embargo, lo propio de la función emprendedora es generar continuamente efectos imprevisibles. En esta situación, la ética de la responsabilidad deviene, de hecho, insuficiente.

Llegando a este punto, surge el interrogante de si hay o no diferencias entre la responsabilidad social de la empresa del tipo capitalista y aquella de la empresa social. La diferencia, básicamente, es que la empresa social está, por su naturaleza, orientada a la equidad. Se recuerda, de hecho, que lo que caracteriza a la empresa social no es solamente la organización democrática del proceso productivo –en el caso de la cooperativa, el principio conocido de “una cabeza, un voto”– sino también y sobre todo, el hecho de que ella rechaza la lógica de los dos tiempos: primero se obtienen las ganancias (o valor agregado) “a cualquier precio” y después se provee a su distribución en forma “ética”. Hay que marcar la diferencia. Mientras la mano invisible que obra en el mercado para la producción de bienestar realiza sus fines más allá de las creencias y los valores de los agentes económicos, la mano (visible) de la empresa social que redistribuye el bienestar no puede funcionar prescindiendo del compromiso “afectivo” de sus componentes: si estos no acogieran, en su sistema de valores: la equidad, el resultado no podría producirse.

El aspecto ahora destacado remite a una cuestión fundamental: cómo hacer para superar la contradicción, aún tan enraizada en nuestra cultura occidental, entre “interés propio” e “interés por los demás”. Es esta contraposición errada la que no nos permite captar la

razón de lo que constituye el propio bien. La vida virtuosa, de hecho, es la mejor vida, no sólo para los otros –como se suele creer– sino también para nosotros mismos. Este es el núcleo fuerte de la ética del bien común. El bien común no es reducible a la mera sumatoria de los bienes de las distintas clases de *stakeholders*. ¿No podría ser que sobre un fundamento como éste, el de la “ética del bien común”, el discurso sobre la RSE pueda encontrar su regulación definitiva, o de todas maneras una regulación más satisfactoria que la actual?

Esto implica poner en evidencia, en las decisiones empresariales, la interacción entre la racionalidad ética y la económica para encaminarse hacia un desarrollo auténticamente humano, implica poner en valor las riquezas intangibles necesarias para la continuidad de la empresa como comunidad humana y desarrollar una perspectiva de colaboración, solidaridad y dignidad.

BIBLIOGRAFÍA

ZAMAGNI, S. (2004). “L’ancoraggio etico della Responsabilità Sociale d’Impresa”. *Convegno Internazionale*. Castelgandolfo, 10-12/09/04.

DIEZ DESAFÍOS CLAVE SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS

MARIANA IZTÚRIZ BOADA

La injusticia en cualquier lugar es una amenaza en todos lados.
Martin Luther King

El 2014 se presenta firme y desafiante como el año en que las empresas, sin excusas de tamaño, origen o sector, deben responder con mayor compromiso ante sus grupos de interés por su diligencia debida en implementar los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos. Si ya en 2010 el profesor John Ruggie, Represente Especial del Secretario General de las Naciones Unidas para el tema, manifestaba que “la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos constituye un compromiso de aplicación universal en todas las situaciones”, casi un lustro más tarde y después de la reciente tragedia de Rana Plaza en Bangladesh –que redimensionó el escrutinio de las violaciones de derechos humanos por parte de corporaciones privadas–, no queda espacio ni paciencia para silencios, pretextos ni opacidad.

Vistas las tendencias de 2013 y dados los asuntos dominantes en las agendas políticas, económicas y sociales para 2014 y 2015, se espera que más temprano que tarde se reactive, de manera sutil pero creativa, el debate global sobre tres grandes temas en empresas y derechos humanos: transparencia (en reportes y relaciones); equilibrio (promoción y cumplimiento por las empresas –independientemente de su tamaño o sector de operación– y legislaciones) y participación ciudadana (de las empresas como actores activos en la sociedad y de los consumidores como grupos conscientes de presión).

Es un hecho afortunado que gran parte del espectro de representantes empresariales (desde noveles emprendimientos, jóvenes *start-ups*, directivos de medianas compañías hasta veteranos líderes de multinacionales) ya reflexiona, a través de querellas propias o del mercado, sobre la actual presión por conocer, debatir y garantizar el cumplimiento de los derechos humanos por las organizaciones. Así pues y en el marco de los tres pilares de implementación de los principios rectores: “proteger, respetar y remediar”, se proponen algunos retos ineludibles, entre los cuales destacan:

1. PREVENIR A TRAVÉS DEL DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS Y ALIANZAS

Aunque suene obvio y reiterativo, hay que insistir en debatir interna y externamente –hasta lograr un consenso entre los involucrados– cuáles son los temas prioritarios en

materia de derechos humanos para la organización, aunque éstos no siempre coincidan con aquellos que son “tendencia” en el mundo o aquellos que se ambicionan promover o publicitar. Es vital asegurarse que los grupos de interés conocen sus derechos y monitorear su satisfacción con el cumplimiento y respeto de los mismos.

En cuanto a impactos internos en derechos humanos deberían tenerse en consideración aquellos que probablemente este año continúen protagonizando titulares: derechos laborales (trabajo decente, trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad social, representación sindical y salud); transparencia en gobierno corporativo, inversiones, políticas fiscales y créditos, e impactos en la cadena de valor. Con respecto a los impactos en la comunidad donde se opera, temas como ambiente, tierras y propiedades continúan en el ojo del huracán, especialmente en países en desarrollo. La transparencia en las relaciones con el Estado, así como la seguridad y operación en zonas de conflicto, retoman fuerza e interés y se sumarán a éstos impactos generales en sociedades post-crisis como presión en políticas públicas, apoyo a cultura de trabajo decente con remuneraciones justas y oportunidades para jóvenes y emprendedores.

2. ACTUAR Y CUMPLIR CON EL RESPETO A LOS DDHH

Diligencia debida. Reconocer el análisis de impacto en Derechos Humanos de la empresa como parte clave de la estrategia de negocio es una lucha global a la que aún le faltan muchas batallas por librar, pero que paulatinamente va cosechando resultados. Las organizaciones que decidan comprometerse con sus grupos de interés tendrán el reto de adecuar sus programas corporativos de cumplimiento normativo a una estructura de diligencia debida coherente con las exigencias sociales. El reto más significativo estará, sin duda, más centrado en las actuaciones y reacciones que en los compromisos.

Identificar, prevenir, mitigar y responder ante los impactos negativos sobre los derechos humanos de las actividades (que se hayan provocado, se hayan contribuido a provocar, de los que se tenga conocimiento o que potencialmente se puedan provocar) debe convertirse en un proceso rutinario de planificación y gerencia que cruce transversalmente a toda la empresa. Se espera que las decisiones de negocio contemplen el diálogo, el alcance y las consecuencias de todo el ciclo de vida de sus proyectos.

3. INTERNALIZAR

Empezar por casa. Es tiempo de asimilar por completo y abanderarse con el tema de las garantías de los derechos humanos. Es imperante contemplar la formación interna del tema no sólo en Recursos Humanos, Comunicaciones y el departamento o representantes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sino también entre aquellos recursos del área legal, finanzas y de gerencia de proyectos, ya que todos deben alinearse con la gestión de la empresa en la materia. La variedad de opciones para formación en el tema de empresas y derechos humanos (diplomados, licenciaturas, maestrías y doctorados), así como la ampliación de la oferta laboral para los profesionales del área, sigue en aumento y pareciese que continuará. Las organizaciones, aliados y grupos involucrados ya analizan la ventaja competitiva que significa contar con profesionales especialistas dentro de sus equipos o como consultores.

Por ejemplo, en el caso del desarrollo sostenible se requiere de promotores comprometidos que comprendan y manejen el lenguaje empresarial tanto como el de políticas pú-

blicas o el de la sociedad civil activada, y en tanto reciban y compartan formación e información, mantendrán la motivación y claridad en los objetivos sobre el tapete del debate. Ya las Naciones Unidas en 2012 (“El futuro que queremos” Río+20) indicaba: “Información, educación y formación en sostenibilidad, en todos los niveles, incluyendo en el lugar de trabajo, son la clave para el fortalecimiento de la capacidad de los trabajadores y de los sindicatos para apoyar el desarrollo sostenible”.

De igual forma, este año las organizaciones que aún no han empezado a trabajar en ello, verán la importancia de internalizar y promover el cumplimiento de derechos laborales, transparencia y gobierno corporativo, gestión de la sostenibilidad, impactos en la cadena de valor y respeto a la diversidad.

4. MONITOREAR CON OJO CRÍTICO LA CADENA DE VALOR

Es necesario supervisar, apoyar y fortalecer a todos los involucrados, escuchando y creando soluciones. Fortalecer temas de respeto a los DDHH con ONG, comunidades, emprendedores, proveedores y empleados, en especial en derechos laborales, tráfico de personas, legislación anticorrupción, derechos ambientales, no discriminación y cadena de producción limpia de materiales en conflicto.

En el análisis de la cadena de valor, son muchos los temas que convergen y que deben ser atendidos o promovidos; sin embargo, el contexto global puede dar grandes luces o introducir pesadas presiones sobre las organizaciones. Entre algunos de estos marcos globales con múltiples efectos destacan las consecuencias de las olas migratorias y el desarrollo de economías y mercados sostenibles como metas públicas.

Con las puertas abiertas para el programa de los Objetivos del Milenio para el Desarrollo Sostenible posterior a 2015, la sostenibilidad retoma protagonismo como base vital de la supervivencia de los mercados y su cadena de valor. Por ejemplo, se debatirán casos como el de las Políticas sobre estrategias Europa 2020, normativas y acuerdos sobre competitividad industrial, el clima y la energía y los resultados regionales de acuerdos como el Régimen de comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero en la Unión Europea. Sin embargo, tanto en el caso europeo como en el resto de los países líderes en políticas de desarrollo sostenible, el desafío es desarrollar marcos integrados de cumplimiento que garanticen progresos continuos, competitividad, seguridad, equidad y futura inclusión de nuevos actores y aliados. Y dentro de este contexto, la actuación comprometida y responsable de las empresas proveedoras.

5. INFORMAR CON TRANSPARENCIA

2014 verá los resultados de las actualizaciones de los estándares de reportes, con mayor escrutinio y participación pública y esperando innovaciones en su presentación. Habrá que medir, evaluar, corregir, presentar, auditar y difundir lo que se está haciendo y lo que se dejó de hacer de forma transparente, en especial en derechos humanos, contratos de inversión y justicia fiscal.

La medición de indicadores que ya tiene años en su particular pedestal empresarial y académico, enfrenta nuevos retos para ampliar su alcance en temas de derechos humanos. Será importante su inclusión en los análisis de riesgo y su renovación para no desestimular

la transparencia y credibilidad de los resultados. Se esperan métricas integradas, memorias de sostenibilidad obligatorias (en especial en Europa), resultados del G4 del GRI, tercera generación de Ethos y estrategia post 2015 del Pacto Global. El GRI, por ejemplo, continúa investigando el grado de alineación entre la adopción de sus reportes de sostenibilidad G4 con la implementación de los principios rectores y se esperan resultados al respecto.

La difusión de información transparente está estrechamente relacionada con las cada vez más conscientes y poderosas auditorías sociales. Éstas sin duda representan un desafío clave, ya que repercutirán en presiones de inversionistas (a través de mayor atención a los índices sociales y ránkines de sostenibilidad); sectores de la industria (asociaciones entre competidores y alianzas multisectoriales para prevenir o solventar impactos negativos en los derechos humanos de los grupos de interés) y fiscalizaciones (revisión de políticas fiscales que garanticen respeto a los DDHH y justicia; trabajo colaborativo para implementar Principios Rectores de la ONU en Planes nacionales de Empresas y Derechos Humanos y responsabilidad de las empresas de remediar los impactos).

6. COOPERAR CON EL ESTADO

Establecer canales de comunicación efectivos y transparentes con los representantes del Estado continuará siendo un reto necesario y esperado. En un contexto mundial donde la sociedad civil siente que su voz y activismo ha sido empoderado por las redes sociales y los medios de comunicación son cada vez más accesibles a los reportes ciudadanos, pero donde continúa la constante vulneración de derechos políticos, económicos y sociales por parte de Estados reconocidos, las empresas claman por herramientas útiles y cooperativas para lograr una actuación coherente con su misión y con las expectativas de sus grupos de interés.

Tendrán las organizaciones que priorizar y discutir, pese a las controversias, la necesidad de apoyar, presionar y cooperar con legislaciones en materia de no discriminación, trabajo forzado, migrantes, cambio climático, etc., así como el desarrollo –junto a las autoridades y sectores de la industria– de mecanismos judiciales efectivos para remediar violaciones de derechos.

En temas como la relación de las empresas de tecnología con los Estados, 2014 trae consigo la profundización del debate sobre seguridad, espionaje, censura en Internet, protección de datos personales (contactos, correspondencia, ubicación, ciberactivismo, etc.), vigilancia online, entre otros. Los grandes actores tecnológicos del mundo deberán responder sobre su cooperación en la vulneración de derechos básicos, en tanto los Estados deberán discutir junto a los defensores de DDHH, la insuficiencia e ineficacia de legislaciones nacionales y los marcos jurídicos regionales existentes. Vale la pena revisar desde el punto de vista empresarial, las investigaciones realizadas por ONG globales sobre este tema como aquellas de Reporteros Sin Fronteras (Informe “Enemigos de Internet”), Amnistía Internacional (y la Coalición contra las Exportaciones de Vigilancia Ilegal), Human Right Watch, entre otras.

7. RESPONDER, RÁPIDO Y RESPONSABLEMENTE (RRR)

Desarrollar mecanismos internos no judiciales para remediar vulneraciones de derechos humanos debe entenderse como uno de los primeros pasos a evaluar e implementar este

año. Y he aquí la oportunidad de retomar el tema de las actuaciones como ejemplo de compromiso real, por encima de los convenios escritos divulgados. Los impactos negativos se deben manejar con total transparencia, honestidad y calidad a través de toda la línea de involucrados, de manera conjunta, inmediata y responsable. Ya ni los grupos de interés cuyos derechos han sido vulnerados por empresas, ni el resto de la sociedad civil y actores del mercado, consideran como aceptable demoras innecesarias en las respuestas al tercer pilar de los Principios Rectores: “Remediar”.

Será interesante mantenerse atentos a las respuestas oportunas de las grandes empresas y sus cadenas de valor en temas globales que ocupan la atención pública en 2014 como por ejemplo los deportes. El apoyo corporativo y patrocinio de empresas a eventos globales y cualquier vulneración de derechos humanos representa no sólo un riesgo a tener en cuenta, sino también un reto de estudio. Estarán en la lupa Brasil y Rusia por los mundiales de fútbol (2014 y 2018) y las Olimpiadas (de invierno 2014, y verano 2016), así como Japón, Corea del Sur y Qatar; ya varios de éstos con algunos escándalos en curso por legislaciones, trabajo infantil, trabajo forzado, tráfico de personas entre otros.

8. EXTRATERRITORIALIDAD

Los Principios Rectores llaman una vez más a las empresas a asumir la responsabilidad absoluta por sus impactos en derechos humanos en todos los lugares y a través de todos los proveedores con los que opera (casa matriz, subsidiarias, proveedores). Es hora de avanzar en el debate sobre si las empresas trasnacionales son o no sujeto de Derecho internacional y evaluar los impactos en DDHH desde los análisis de riesgos, así como desarrollar proyectos sostenibles transversalmente desde las casas matrices confiando y supervisando a los especialistas en el terreno foráneo.

Un reto claro es que las empresas de países en desarrollo (pero no por ello menos influyentes) ya no podrán esconderse en las debilidades o limitaciones de sus Estados para relegar responsabilidades locales o en otras latitudes (casos empresas de India, Brasil China). Las organizaciones empiezan a entender que las expectativas sociales de su actuación en las subsidiarias están directamente ligadas a su desempeño en la casa matriz o incluso a su estrategia de respuesta en aquellas localidades con las legislaciones más estrictas y los mayores logros de protección y respeto a los derechos de quienes impactan.

9. PROMOVER VALORES, ACTIVISMO

Las empresas son tan responsables en el desarrollo de una cultura de conciencia y respeto por los Derechos Humanos, como el Estado, las ONG y las familias. El llamado *engagement* corporativo en el tema debe renovarse y volverse tan creativo como el resto de las estrategias empresariales, adaptándose al contexto nacional y global. Naturalmente es el Estado el principal responsable de proteger y hacer respetar los DDHH, pero son las empresas factores clave de implementación.

Sin embargo, es de esperar que las empresas emprendan un recorrido de acción conjunta por el respeto a los derechos humanos emergentes, labor que vienen defendiendo ONG, organismos multilaterales, academias y algunos Estados desde principios de siglo, pero que requieren de nuevas voces y nuevas perspectivas para la protección efectiva, y con mayor énfasis en sociedades en conflicto o en condiciones socioeconómicas difíciles. En-

tre estos derechos humanos emergentes¹ destacan el derecho a la democracia (igualitaria, plural, paritaria, participativa, solidaria y garantista), al agua y al saneamiento, a la paz, a la orientación sexual y a la identidad de género (reconocimiento e inclusión de derechos de la comunidad LGBT), al medio ambiente y su biodiversidad, a la salud reproductiva y derechos relacionados con la bioética, a la renta básica y calidad de vida, a la verdad y la justicia, a la pluriculturalidad e identidad cultural, al espacio público y monumentalidad, a la movilidad universal y derechos relativos a la migración.

Muchos de estos derechos, ya en agenda de grandes multinacionales y empresas locales colaboradoras, se espera que alcancen debates públicos intensos (con apoyo de campañas de concientización, respeto e inclusión; y acciones corporativas de igualdad de oportunidades y condiciones laborales para trabajadores vulnerables) que puedan contribuir con aprobaciones legislativas nacionales en distintos rincones del planeta.

10. RENOVARSE

Innovar y adaptarse a los cambios corporativos y a las expectativas sociales, requiere de constante renovación y este año trae consigo una nueva narrativa en el lenguaje y forma de comunicarse, con algunos conceptos remozados y otras innovaciones.

Algunas redefiniciones saltan a la palestra como las propuestas de holocracia, valor compartido, compromiso 2.0, entre otros. La tecnología sigue brindando de forma apresurada pero no menos popular y útil, aplicaciones móviles (como la de huella de esclavitud “Slavery Footprint app” o “Buycott” app, etc.), plataformas interactivas para que grupos de interés como consumidores, empleados, proveedores o aliados puedan expresar su satisfacción o descontento. Vale la pena retomar el estudio de la doctora Genevieve Bell (Intel), que compartió en 2013 con desarrolladores de tecnología, y el cual refleja que lo que las personas quieren en la movilidad del futuro es: “una tecnología que sea verdaderamente personal, que los alivie de algunos de los problemas, que ayude a las personas a estar presentes en el momento, y que los ayude a ser mejores consigo mismos.”

En conclusión, las organizaciones privadas tienen ante sí un desafiante esquema de planificación, evaluación y cumplimiento de sus compromisos en pro de los derechos humanos, pero con creatividad, convicción y transparencia el balance podría ser sorprendentemente optimista. Las empresas venezolanas no serán la excepción, y junto a aquellas con presencia en el país, deberán adaptarse a estos retos al mismo tiempo que planifican su actuación en el contexto específico de la crisis de garantía de derechos humanos. Un año sin duda complejo, pero donde será imprescindible el activismo empresarial en derechos humanos porque temas como la seguridad y el derecho a la vida, a la sanidad, a la educación, al trabajo, a la libre competencia, a la libertad de expresión, al libre desplazamiento, por mencionar sólo algunos, afectan a todos los involucrados e interesados en la construcción de un modelo de sociedad más sostenible.

1 Vale la pena analizar, desde una perspectiva empresarial, la Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes (Dudhe) 2007, propuesta como un instrumento programático de la sociedad civil internacional.

FINALIDAD Y ORIENTACIÓN DE LA RSE

GUSTAVO YEPES

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial ofrece a la sociedad importantes beneficios, felicidad con bienes y servicios que satisfacen crecientes necesidades, empleo con el que la población se vuelve productiva e independiente en términos económicos, recursos que son usados por los gobiernos para financiar la infraestructura y otra serie de necesidades sociales como la seguridad, la salud, la educación, etc. y hasta algunas transfieren parte de sus utilidades para obras o proyectos de interés social y comunitario.

Sin embargo, los efectos de la actividad productiva de la empresa no son siempre positivos, el medio ambiente, los trabajadores, los clientes, los proveedores, las comunidades de área de influencia se ven afectados por las acciones que muchas empresas realizan a fin de cumplir sus expectativas de crecimiento o perdurabilidad. El alto impacto que la actividad empresarial ha producido en toda la sociedad, poniendo de manifiesto una discusión sobre las responsabilidades a las que esta actividad empresarial debe estar abocada.

Aunque la discusión sobre las responsabilidades de la empresa con la sociedad ha sido relativamente prolongada, y después de más de un siglo de posiciones y argumentos, algunos cercanos y otros opuestos, aún en la actualidad no hay una definición aceptada unánimemente, ni un marco regulatorio o político único que pueda identificar tales responsabilidades.

Sin embargo, desde los años 1990 una nueva perspectiva de la responsabilidad empresarial inicia un proceso de popularización, debido a un cambio radical con el que se aborda. La RSE, nombre con el que se conoce esta perspectiva contemporánea, cambia la connotación asistencialista o compensatoria de las responsabilidades de la empresa, integrándola al negocio y dirigiendo sus finalidades a la integración de los objetivos económicos con la minimización de su impacto social y/o ambiental, incluyendo la búsqueda de soluciones a problemas sociales o ambientales.

Esta finalidad hacia la cual está orientada la RSE, es una posición que no está libre de críticas ni de contradicciones, pero que en poco más de 20 años se ha convertido en una alternativa de gestión empresarial y una exigencia para el acceso a mercados de alto poder adquisitivo, fuentes de financiamiento y preferencia de clientes consumidores, incluyen-

do la reducción de costos, mejoras de gestión, gestión de riesgos y cuidado de la imagen y reputación de la compañía.

A continuación usted podrá encontrar los antecedentes, marco de referencia y la propuesta de algunas estrategias genéricas de RSE que pueden ser de gran utilidad para entender y aplicar la perspectiva con la que en la actualidad se aborda la responsabilidad empresarial o RSE como medio para promover el mejoramiento del desempeño financiero de su empresa, mientras aumenta el aporte económico, social y ambiental de su empresa.

ANTECEDENTES Y PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El debate sobre el concepto y la práctica de la responsabilidad social de las empresas no es del todo reciente. Desde finales del siglo XIX se empezó a hablar de la responsabilidad social de las personas adineradas y los hombres de negocios (Carnegie, 1889), como punto de partida de discusiones más centradas en la organización empresarial, producto de la depresión económica de los años 1930 y las consecuentes exigencias y reclamos respecto a las condiciones laborales de los trabajadores en Inglaterra y Estados Unidos, especialmente expandiéndose posteriormente al resto de Europa y finalmente a todo el mundo.

Aunque el término Responsabilidad Social no empezó a tomar fuerza hasta finales del siglo XX, en el correr de un poco más de un siglo han existido diversas propuestas sobre cuáles son las obligaciones que las empresas deben ostentar frente a la sociedad, las cuales presentan diferentes perspectivas, unas centradas en la función que esta institución puede cumplir en la sociedad (Burrell y Morgan, 1979), otras haciendo referencia a las motivaciones por las que la empresa aplica la responsabilidad social (Melé y Garriga, 2004), y otras caracterizando la finalidad y los medios utilizados para ejercer la responsabilidad social (Yepes, Documentos de Trabajo, 2010).

Sin embargo, esta amplia gama de perspectivas académicas, aunque algunas muy teóricas e incluso contradictorias entre sí, se constituyeron en el punto de partida para que grupos y asociaciones empresariales, organismos multilaterales e instituciones de carácter internacional se preocuparan por establecer una perspectiva más práctica sobre esa discusión sobre las responsabilidades de las empresas con la sociedad, constituyendo lo que hoy conocemos como RSE o RSC, que no es más que la aproximación empresarial a tales obligaciones.

Iniciativas tan importantes como la creación en de las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales en 1976, el nacimiento del Global Reporting Initiative en 1997, el lanzamiento del Global Compact en 2001, la publicación del Libro Verde de la Comunidad Económica Europea en 2002, la obligación de las empresas de hacer reportes de sostenibilidad en Francia en 2004 y la publicación de la Guía Técnica ISO 26000 de Responsabilidad Social Empresarial en 2010, entre muchas otras iniciativas de promoción de la RSE, han fortalecido la perspectiva empresarial de la responsabilidad social en todo el mundo, haciendo crecer la importancia de este tema para el presente y el futuro de los negocios.

LA EMPRESA Y LA FINALIDAD DE LA RSE

La empresa es un tipo de organización conformada por elementos humanos, técnicos y materiales, soportada bajo los factores de producción clásicos (tierra, trabajo y capital), y tiene como objetivo principal la creación de riqueza, obteniendo los mayores beneficios que sean posibles (Friedman, 1953).

La organización empresarial se puede entender como una entidad diferente al mercado, la cual se justifica socialmente en la medida en que su operación reduce los costos de transacción en el mercado, es decir, la empresa facilita con un menor costo la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Coase, 1996). Sin embargo, esta actividad está llena de incertidumbres y es el empresario quien asume el riesgo y espera un beneficio incierto y por tanto la maximización de la utilidad es su recompensa por asumir tales riesgos (Knight, 1947).

La empresa entonces tiene una función social de carácter utilitarista. (Schvarstein, 2003), satisface necesidades mediante el ofrecimiento de bienes y/o servicios que son compensados monetariamente. Y dentro de los esfuerzos necesarios por maximizar tales utilidades, la gestión empresarial tradicional no incluye la identificación, compensación o gestión de los posibles impactos o efectos externos que la operación genera, ya que se cree erróneamente que si la empresa respeta la legislación, estos posibles efectos están cubiertos, pudiendo transferir a los agentes económicos, grupos en particular o a la sociedad en general, los costos que su operación no acepta.

Hechos como la extracción excesiva de algunos recursos naturales, la contaminación por emisiones efluentes y residuos, la violación de derechos laborales y derechos humanos, tales como trabajo infantil, trabajo forzoso, discriminación relacionada con el trabajo, desplazamiento y afectación de comunidades, soborno, corrupción, posiciones dominantes en los mercados, publicidad engañosa, daños a la salud o la integridad de los usuarios y/o consumidores, son solo algunas de las evidencias de la falta de gestión de los posibles efectos negativos de la operación empresa.

Y aunque muchos de los enfoques o posiciones mencionadas anteriormente sobre la responsabilidad empresarial, han estado asociadas a actividades de caridad desinteresada, apoyo a obras sociales, donativos y aportes en dinero y especie, incluyendo el trabajo de los colaboradores de la empresa y actividades relacionadas con la promoción de valores y comportamientos de interés social y comunitario y campañas de promoción de productos relacionados con una causa noble y que aún cuentan con cierta representatividad entre algunas empresas, que han tenido como finalidad el aporte desinteresado o la retribución indirecta por los beneficios recibidos, la perspectiva empresarial práctica de la responsabilidad empresarial, llamada RSE, propone un cambio radical en cuanto a la finalidad que ésta persigue.

La RSE, influenciada como la mayoría de actividades alrededor del mundo por el triunfo del sistema de mercado y las tendencias desreguladoras promovidas desde los años 1970 y prácticamente consagradas en las últimas décadas del siglo XX, especialmente en Inglaterra y Estados Unidos (Sandel, 2013), generaron un cambio de visión sobre las finalidades tradicionales de la responsabilidad empresarial hacia una de mercado.

La RSE se constituye entonces como una visión de las responsabilidades de la empresa asociadas a las leyes del mercado y al objetivo utilitarista de la empresa privada, promoviendo así la aplicación de ciertos criterios de responsabilidad social y orientando sus fines a la maximización de las utilidades vinculándolas a elementos antes desconocidos para la empresa, como desempeños sociales y ambientales y el compromiso para con el desarrollo sostenible y la búsqueda de una relación constructiva con los grupos de interés.

En este sentido la finalidad de la RSE es dar una respuesta de mercado para la búsqueda de soluciones a los más relevantes problemas sociales, aprovechando la lógica del egoísmo como motor de cambio en las organizaciones, cuyo objetivo fundamental es maximizar la utilidad del accionista.

De esta manera, el interés particular se convierte en un poderoso instrumento para reducir, resarcir o generar alternativas frente al daño de la actividad empresarial y como nueva fuente generadora de valor y de riqueza. Ser responsable, entonces, se vuelve así un buen negocio.

Las prácticas asociadas a la RSE se pueden considerar como emergentes dentro de la tradición de la gestión empresarial y están relacionadas con las actividades cotidianas de la compañía, es decir, las relacionadas con la operación del negocio, sus procesos y las relaciones con los diferentes públicos con los que interactúa.

Estas prácticas incluyen los aspectos organizativos, de mercado, en las relaciones con la competencia y con el entorno y tienen expresión en escenarios tan variados como el impacto en la economía local y en el medio ambiente, en las relaciones con los trabajadores, las comunidades vecinas, los consumidores y las prácticas para respetar y promover el respeto por los derechos humanos y la transparencia, lucha contra la corrupción y prácticas monopolísticas.

La gestión de la RSE implica reconocer los impactos de su operación y su relación e influencia social e iniciar procesos de mejoramiento que incluyen la gestión, sus relaciones e impactos. Esta gestión de impactos y relaciones requiere la implementación de esquemas de gestión que faciliten el compromiso institucional y la apuesta por la generación de cambios e innovaciones que hacen parte de las plataformas estratégica, táctica y operativa de la organización.

Sus avances y desempeños son medidos con base en marcos de referencia que tienen alcance internacional y que son establecidos por iniciativas especializadas de carácter multilateral, basadas en declaraciones, convenciones internacionales, estudios técnicos y problemáticas globales, las cuales determinan en la actualidad cuáles son los tipos de comportamiento empresarial aceptados por la sociedad.

Los principales referentes en RSE son los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, los indicadores, las guías y los protocolos del Global Reporting Initiative, las líneas directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico –OCDE– y los criterios de la Guía ISO 26000, entre muchos otros estándares, sellos, normas técnicas dedicados por temáticas o sectores.

Entre los aspectos comunes en las antes mencionadas iniciativas se encuentra el aporte económico positivo a la economía local, la reducción del impacto en el medio ambiente, la construcción de relaciones constructivas con los trabajadores, comunidad de área de influencia y clientes, usuarios y consumidores, y el respeto y la promoción del respeto de los derechos humanos, las prácticas leales con la competencia, y el compromiso para combatir la corrupción y el soborno al interior de su organización.

La finalidad de la RSE de promover, desde la perspectiva del mercado, la búsqueda de soluciones a los problemas que la humanidad afronta, muchos por su misma actividad, se orienta a buscar respuestas creativas e innovadoras mediante incentivos económicos que faciliten la maximización de la utilidad y aseguren la perdurabilidad de la organización, con un enfoque que “va más allá de lo cuantitativo” y que tiene la capacidad de responder así, ya no sólo a los intereses individuales sino a las verdaderas finalidades de la sociedad, “asociadas a los derechos humanos, el capital social y la sustentabilidad” (Guédez, 2014).

A pesar de la actual aceptación de la Responsabilidad Social Empresarial, ésta no ha estado exenta de críticas, y la perspectiva de mercado que propone la RSE suscita notables controversias respecto al abandono de los aspectos éticos al interior de la organización, la sensibilidad social del empresario y el verdadero compromiso empresarial con la comunidad y el desprecio por valores como el del respeto, la solidaridad y la misma responsabilidad, para convertirlos en simples esquemas comerciales y en mercancías que tienen un precio.

Este tipo de reflexiones y posiciones encontradas se contrastan continuamente entre los resultados obtenidos y las motivaciones y conveniencias de su aplicación, pero para ir más allá del debate, se proponen a continuación algunas estrategias que, desde la perspectiva de la RSE, pueden facilitar la aproximación y la aplicación de este enfoque de la responsabilidad social en su organización.

ESTRATEGIAS DE LA RSE

El cumplimiento de las finalidades requiere de acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas y los alcances, mejorando los desempeños de la empresa en términos económicos, sociales y ambientales, lo cual se puede representar en estrategias de RSE.

Una estrategia se puede entender como un proceso regulable, una traza para dirigir un asunto o un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En el caso de la RSE, una estrategia se puede entender como el diseño de una ruta o un camino que le permite a la empresa obtener en forma conjunta resultados económicos, sociales y ambientales en el normal desarrollo de su actividad productiva (Yepes, Sánchez y Peña, 2007).

Tales resultados requieren de un cambio en la forma de planear, desplegar, dirigir y controlar cada una de las actividades de la empresa, ya que el logro de tales objetivos requiere que la acción empresarial sea cada vez más armónica, ya no solo con su cliente como tradicionalmente lo hacía, sino con los otros grupos con los que tiene relación o *stakeholders*.

Para esto es indispensable, en primera instancia, identificar y concientizarse de las relaciones relevantes de la empresa, conocer el impacto de la acción de la empresa en sus

grupos de interés y las expectativas que estos tienen de la empresa para finalmente implementar acciones concretas que permitan la obtención de beneficios comunes.

La gestión de las prácticas de la empresa en términos de RSE, por otro lado, es el otro factor que garantiza que las acciones empresariales en busca de los objetivos económicos, sociales y ambientales se cumplan.

PASOS PARA DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE RSE

La estrategia de RSE más adecuada está determinada por la actividad de la compañía, ya que de ello dependen tanto los impactos generados en el entorno como las posibilidades de acción propuestas.

Para generar una estrategia de responsabilidad social es importante tener en cuenta, primero, el interés y el compromiso de iniciar acciones al respecto; igualmente es importante que exista la idea clara de la condición actual, la claridad sobre la dirección del cambio deseado, y el conocimiento del proceso o mecanismo de cambio.

El interés y compromiso dependen de la motivación de los líderes y el apoyo de los cuadros directivos y de los órganos de gobierno de la organización; sin ese interés las acciones no podrán tener la continuidad y respaldo necesarios.

Para tener una clara idea, en términos de responsabilidad social, sobre la condición actual de la empresa, se pueden utilizar metodologías de diagnóstico que permitan reconocer y comparar las acciones que la compañía ha realizado frente a referentes internacionales de RSE, tales como los mencionados anteriormente: el Pacto Global, GRI ISO 26000, etc.

En el caso de la dirección del cambio deseado se pueden utilizar algunas metodologías utilizadas comúnmente en los ejercicios de planeación, como lo son la planeación estratégica o la prospectiva, las cuales han demostrado resultados interesantes en el campo de la construcción del futuro.

Finalmente, el conocimiento del proceso o mecanismo de cambio requiere de la implementación de acciones que permitan el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales propuestos, para lo cual se presentan a continuación cuatro tipos de estrategias que pueden servir como ejemplo a las empresas interesadas, sin importar las diferencias y diversidad de sus actividades productivas.

TIPOS DE ESTRATEGIAS DE RSE

Aunque las estrategias para implementar la responsabilidad social son variadas y dependen tanto de la actividad productiva de la compañía como de las expectativas de los grupos de interés o la creatividad con que se planteen las acciones, sí se pueden considerar ciertas estrategias genéricas para mejorar los desempeños de la organización en términos de RSE. A continuación se presentan cuatro tipos de estrategias que, a partir de la evidencia empírica, han permitido incrementar los resultados económicos, sociales y ambientales de las prácticas empresariales (Useche, Naranjo y Cabrera, 2007).

ATENCIÓN A MERCADOS BASE DE PIRÁMIDE

La estrategia de mercados base de pirámide es definida por el profesor C. K. Prahalad como la atención a mercados de estratos bajos y subnormales (Prahalad, 2005), que en todo el mundo está compuesta por aproximadamente 4.000 millones de personas que viven en la extrema pobreza o en la base de la pirámide.

Estos mercados, tradicionalmente no atendidos por la creencia en su poquísima o nula capacidad de pago, se vuelven, con esta estrategia, nichos válidos no sólo para los resultados financieros de la empresa, sino para los sociales, ya que satisfacen necesidades de poblaciones con muchas carencias, y proporciona, con un bajo nivel de competencia y con una estrategia e infraestructura adecuadas, rentabilidad y posicionamiento para la compañía.

Otro beneficio social de esta estrategia, además del acceso a los bienes y servicios que en condiciones normales este tipo de poblaciones no pueden alcanzar, es la reducción de los precios de los bienes y/o servicios que las poblaciones de bajos estratos están acostumbradas a pagar.

SUMINISTRO RESPONSABLE

La estrategia de suministro responsable se refiere a acciones de integración con los actores que hacen parte de la cadena de valor del negocio. En la mayoría de los casos estos actores son los proveedores o los distribuidores, los cuales se caracterizan por ser empresas micro, pequeñas o medianas, incluso pequeñas organizaciones sociales o personas naturales, las cuales, al recibir algún tipo de apoyo de la empresa que aplica esta estrategia, mejoran su desempeño y potencian su crecimiento.

Esta estrategia mejora el desempeño de la empresa proporcionalmente al incremento de la productividad y eficiencia de sus proveedores y/o distribuidores, ayuda a garantizar la obtención de algunas acreditaciones o requisitos paralegales que son cada vez más utilizados en el comercio internacional y que exigen un determinado tipo de prácticas en toda la cadena de abastecimiento y no sólo en la empresa que realiza la negociación. Además, este tipo de prácticas generan empleos directos e indirectos en toda la cadena, promueven la creación de nuevas empresas y generan riqueza en las regiones en donde tienen su área de influencia (Universidad Externado de Colombia y Pacto Global de las Naciones Unidas, 2014).

Las estrategias en este sentido requieren de esfuerzos premeditados por transferir y mejorar las competencias desarrolladas al interior de su propia compañía a su cadena de suministro, las cuales incluyen la sensibilización, la preparación, el trabajo conjunto y la valoración de los eslabones e impactos de la cadena de suministro, hasta el análisis del ciclo de vida de los productos.

La responsabilidad en la cadena de suministro se puede considerar como una fuerte tendencia de la evolución de la RSE, ya que su aplicación en el corto plazo dejará de ser un referente para convertirse en un parámetro más del comportamiento de la empresa responsable (Global Compact y Business for Social Responsibility, 2010).

CLUSTERS DE RSE

Varios autores, entre ellos Simon Zadek (AccountAbility, 2005), han escrito sobre “corporate responsibility clusters” que se pueden definir como la agrupación de un número

indeterminado de personas naturales y organizaciones, públicas o privadas, con y sin ánimo de lucro, ubicadas en el mismo espacio geográfico y/o cultural que buscan con esta relación el alcance de un objetivo común. La creación de estos grupos fomenta la estandarización de prácticas responsables entre sus integrantes y la definición tanto de los beneficios internos como de los sociales y/o ambientales.

Hay varios tipos de clusters, entre los cuales se puede destacar el de colaboración entre organizaciones que en un principio pueden complementarse o competir y que, bajo la óptica de un cluster corporativo responsable, los actores podrían colaborar o responder colectivamente a las demandas corporativas particulares de la sociedad.

En un entorno territorial determinado, las empresas pueden complementarse para potenciar las ayudas que individualmente prestan a la sociedad, igualmente para crear entre ellas buenas prácticas recurrentes. Dentro de este marco se puede presentar el caso de la una alianza estratégica establecida en respuesta a la necesidad de compensar a los habitantes de un área extensa afectada por un derrame de petróleo.

MARKETING SOCIALMENTE RESPONSABLE

Desde 1971, Philip Kotler y Gerald Zaltman, proponen el uso del término *marketing social*, con el fin de utilizar los desarrollos del mercadeo usado comercialmente en actividades orientadas al bienestar de la sociedad o alguna campaña de interés comunitario, utilizando desde entonces este concepto empresarial con una connotación eminentemente social (Kotler y Zaltman, 1971).

Otro término bastante común es el de *marketing con causa*, que propone aportes a causas sociales específicas para promover el consumo de ciertos productos o servicios y la transferencia o cesión de bienes o servicios a comunidades necesitadas, incluyendo la práctica de asignar precios especiales a bienes destinados a comunidades marginadas (Fundación Empresa y Sociedad, 1999).

Una combinación de éstos, pero ya no tan conocido es el que se puede denominar *mercadeo o marketing socialmente responsable*, el cual se entiende, al margen de los objetivos de comercialización del marketing social o el marketing con causa, como las prácticas de las organizaciones que ponen al servicio de sus grupos de interés los productos o servicios que ofertan más allá de la búsqueda de la comercialización.

Es decir, en los empaques o la presentación de la empresa contar con mensajes alusivos a buenas prácticas o las repercusiones del producto o el apoyo a causas justas, sería un ejemplo importante o, por ejemplo, las etiquetas o sellos verdes y sociales, que hagan explícito para el consumidor que el producto o servicio cumplió con requisitos laborales y de respeto ambiental.

CONCLUSIONES

La responsabilidad de la empresa es un concepto en evolución, que aunque tiene sus inicios en el siglo XIX, y aunque con muchas perspectivas, con el transcurso del tiempo se va adaptando al contexto económico, social y político, logrando en la última década del siglo XX obtener protagonismo y popularidad de la visión empresarial de la responsabilidad empresarial denominada RSE o RSC, debido a la lógica de mercado que defiende y

al impulso brindado por gremios, asociaciones empresariales, organismos multilaterales e iniciativas de carácter global.

La finalidad de la RSE es, entonces, promover la búsqueda de soluciones a los más importantes problemas de la sociedad contemporánea, mediante los incentivos económicos que se pueden obtener a través de las fuerzas del mercado. Ofreciendo una alternativa para superar la dicotomía existente entre los aspectos económicos, sociales y ambientales.

La finalidad de la RSE está orientada a integrar el interés económico de la empresa, la generación de un impacto positivo en la economía local, un menor impacto negativo de su operación en el medio ambiente, una relación constructiva con los trabajadores, el respeto y la promoción del respeto de los derechos humanos, la relación constructiva con las comunidades del área de influencia, la lucha contra la corrupción, el soborno y las prácticas monopolísticas, y las relaciones constructivas con los clientes y/o consumidores.

Entre las más relevantes iniciativas que en la actualidad promueven esta integración económica con los aspectos sociales y ambientales, se encuentran los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, los indicadores, las guías y protocolos del Global Reporting Initiative, las líneas directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico –OCDE– y los criterios de la Guía ISO 26000, entre otras iniciativas, como índices, sellos, normas técnicas, ránquines y estándares asociados con la sostenibilidad.

Y aunque enfrentando ciertas críticas respecto a su improcedencia, su desconocimiento del valioso compromiso ético del empresariado o una visión mercantilista de la realidad, la RSE, a inicios de la segunda década del siglo XXI, ha contado con gran acogida entre hombres de negocio, organismos multilaterales, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.

Finalmente, la aplicación de esta RSE debe hacer parte de la gestión empresarial, generando innovación y oportunidades en las plataformas estratégica, táctica y operativa de la organización. En la actualidad ya se ha desarrollado una serie de estrategias de RSE, que han demostrado resultados que permiten a las empresas integrar sus objetivos económicos y financieros a la búsqueda de soluciones sociales y ambientales, desde la perspectiva de abordar los propios impactos de su operación.

BIBLIOGRAFÍA

ACCOUNTABILITY (7 de marzo de 2005). The Institute of Social and Ethical AccountAbility. Obtenido de www.accountability.org.uk

ARGENTINA, C.D. (s.f.). Obtenido de <http://www.comunidar.org.ar/mkt2.htm>

BURRELL, G. y MORGAN, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. British Library Cataloguing in Publication.

CARNEGIE, A. (1889). The Gospel of Wealth. New York: Ch. Scribner's Sons.

- CCRE. (2003). La empresa en la construcción de la paz, Bogotá.
- CHANDLER, A.J. (1988). La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- COASE, R. (1996). La naturaleza de la empresa. En: La naturaleza de la empresa, orígenes, evolución y desarrollo. Compiladores: O.E. Williamson y S.G. Winter, Edits.) México: FCE.
- COASE, R.H. (1988). "The Nature of the Firm", en Ronald H. Coase, The Firm, the Market and the Law. Chicago: University of Chicago Press.
- FREEMAN, R.E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review.
- FRIEDMAN (September 13 de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 45.
- FRIEDMAN, M. (1953). The Methodology of Positive Economics, in Essays in Positive Economics. Chicago: University of Chicago Press.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (1999). Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales.
- GUÉDEZ, V. (2014). Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial- FCE económicas. Obtenido de: "La Responsabilidad Social Empresarial es la expresión de una conducta ética": <http://redunirse.org/nuevo/node/148>
- KNIGHT, F. (1947). Riesgo, incertidumbre y beneficio (Manuel Torres, traducción). Madrid: Aguilar.
- KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971). "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change". Journal of Marketing.
- MELÉ, D. y GARRIGA, E. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Spain: Kluwer Academic Publishers.
- NÚÑEZ, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Revista de las Naciones Unidas (72).
- PRAHALAD, C. (2005.). The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Wharton School Publishing.
- SANDEL, M.J. (2013). Lo que el dinero no puede comprar: los límites morales del mercado. (S. Ed. Debate. Random House Mondadori, Ed.)
- SCHVARSTEIN, L. (2003). La inteligencia social de las organizaciones, p. 68.
- STRANDBERG, L. (2010). La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor. Universidad de Navarra, Catedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

UN GLOBAL COMPACT y BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (2010). Supply Chain Sustainability: a Practical Guide for Continuous Improvement.

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA y PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2014). Administración Responsable de la Cadena de Suministro. Contribución de América Latina y el Caribe al Suministro Responsable. En proceso de edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Pacto Global de las Naciones Unidas.

USECHE, O.A.; NARANJO, C.P. y CABRERA, A. (2007). Desarrollo, ciudadanía y cambio social. (D.F. Universidad Minuto de Dios, Ed.), pp. 203.

WILLIAMSOM, O. (1996). La lógica de la organización económica. En: O.E. WILLIAMSOM y S.G. WINTER. La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo, p. 156. México: FCE.

YEPES, G. (2010). Documentos de Trabajo. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

YEPES, G.; SANCHEZ, L.F. y PEÑA, W. (2007). La Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá: Ed. Universidad Externado de Colombia.

LAS VARIACIONES DEL PROPÓSITO DE LA RSE DESDE LA RESOLUCIÓN SOCIOPOLÍTICA DE LA GOBERNABILIDAD, EL DESARROLLO Y LA EQUIDAD

VICTORIA BIGIO

La finalidad de la RSE –entendida como *el compromiso con el bienestar colectivo y del planeta por parte de un individuo, grupos de individuos e instituciones*– ha ido variando y complejizándose a lo largo del tiempo, mediatizada por la forma en que se articula la tensión permanente entre el bien común (la reducción de las desigualdades, la equidad), las dinámicas del mercado (el patrón de acumulación, el desarrollo) y el rol del Estado (la gobernabilidad).

Quién se hace cargo del bienestar social, cómo lo hace y bajo qué estrategias han sido cuestiones socialmente problematizadas a lo largo de los últimos 200 años. De la manera en que se haya resuelto la tensión entre la maximización del interés individual y los intereses a favor del bienestar colectivo, entre el progreso y crecimiento económico y los desbalances sociales, dependerá el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social en una sociedad determinada y en un período específico. Es decir, la RSE no ha sido ajena a la combinación entre régimen político y sistema económico.

Si partimos de la óptica del análisis Estado-Sociedad-Mercado, no podemos referirnos únicamente al dominio de la RSE, dado que es sólo a partir del siglo XX que la responsabilidad social emergió como empresarial.

¿CÓMO SITUAR EL CONTEXTO HISTÓRICO EN EL QUE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL SE HACE PROPIAMENTE EMPRESARIAL?

Desde el siglo XVIII hasta inicios del XX, sólo podemos hablar de una incipiente responsabilidad social en Estados Unidos y Europa y en algunos países latinoamericanos, dado que ni el Estado ni el mercado asumieron dentro de su agenda la mitigación de las inequidades sociales. A partir de la Revolución Industrial, el Estado promovió las libertades económicas y la libre empresa para obtener impuestos que garantizaran su subsistencia y consolidar su poder político y territorial. Ello permitió el surgimiento de una pujante clase empresarial (la burguesía) y de monopolios que fijaban precios de mercado. La empresa en este contexto fue vista como un agente de crecimiento económico generador de empleos. Las nacientes democracias garantizaron (al menos) en sus leyes, el principio de le-

galidad, igualdad y la protección de derechos fundamentales básicos. La pobreza fue vista como un asunto individual y su mitigación estaba en manos de las iglesias, sociedades de ayuda mutua, cooperativas y otras formas de organización popular y algunos individuos benefactores inspirados en principios religiosos propios de la ética judeo-cristiana.

Esta coyuntura generó no pocos descontentos en la nueva masa trabajadora por las condiciones inhumanas del trabajo. De la mano de Carlos Marx en 1776¹, surge el concepto de la conciencia de clase que cristaliza en el surgimiento de una clase obrera², organizándose ya para el siglo XIX las centrales de trabajadores³, partidos de trabajadores y consolidando el derecho a huelga. Es decir, fue la propia sociedad la que buscó abordar la agenda de la desigualdad a partir de sus propias luchas, exigiendo derechos y mejoras colectivas y forzando al Estado a crear mecanismos e instituciones en favor de una mayor equidad.

Es en este sentido que podemos hablar aquí de un primer momento en la responsabilidad social, asumida en este caso por la misma sociedad, dado que se trata de la primera expresión organizada en la relación patrono-trabajador en pro de *un compromiso con el bienestar colectivo* y que logra una articulación inédita entre Estado-Mercado-Sociedad expresada en las comisiones tripartitas sindicales.

La filantropía (que nació durante las primeras décadas del siglo XX⁴ en Estados Unidos) fue un segundo momento en la emergencia de la responsabilidad social, cuando de forma también inédita el mercado asumió para sí mismo la mitigación de una porción delimitada del desbalance social. Es aquí cuando la responsabilidad social se torna empresarial. Cónsono con esto, el Estado generó un conjunto de leyes y dispositivos para facilitarlos y estimularlos, asumiendo co-responsabilidad con la empresa privada y posteriormente con las fundaciones empresariales y las ONG en la promoción de la equidad.⁵

El desarrollo del Welfare State en Europa bajo diferentes modalidades, junto con el New Deal americano a partir de la postguerra, concibieron al Estado como garante de la redistribución de la riqueza, del bienestar social, interviniendo en la economía para corregir las fallas del mercado. Las bondades de dicho sistema en cuanto a la equidad distributiva han sido suficientemente ponderadas en la literatura. Sin embargo, su agotamiento en Europa en la década de los 1960, junto con el déficit comercial en Estados Unidos (a partir de la Guerra de Vietnam a fines de los años 1960) y la ruptura del patrón oro-dólar, mostró que el proceso de expansión del gasto social por parte del Estado como responsable del bienestar social resultó inviable.

1 Marx, Karl (1776): Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones.

2 Concretó la tensión reflejada entre las aspiraciones de las masas obreras (intentando hacer valer los intereses comunes de los trabajadores) y los intereses de la burguesía capitalista (intentando defender las libertades económicas y maximizar sus ganancias).

3 Su máxima expresión fueron la Primera y Segunda Internacional en el siglo XIX.

4 La filantropía nace en Estados Unidos a partir de la Segunda Revolución Industrial y la aplicación del taylorismo en las empresas, en el marco del período denominado Gran Capitalismo, que tuvo despliegue desde 1870 hasta 1920.

5 La naciente filantropía se centró en agregar valor a las comunidades en diversos ámbitos sociales, desde entonces hasta nuestros días. Su límite estuvo marcado por dos elementos: i) los empresarios partieron de la base de que la solución de los problemas sociales le correspondía a los gobiernos, y ii) su contribución sólo mitigaba espacios muy acotados para la solución del gran problema social que representaba el incremento de la pobreza.

El Estado perdió su función de promover crecimiento y empleo, pues no podía aplicar esquemas keynesianos, ni tampoco redistribuir los ingresos y moderar las tensiones sociales, dado que la reducción del gasto público lo obligó a dismantelar los sistemas sociales.

Es en el contexto de la crisis del estado de bienestar y de la desaparición del modelo del Estado Tutelar Soviético a inicios de 1990, que se intensificó la llamada *ofensiva neoliberal*. Basada en la corriente monetarista de los “Chicago Boys”, propuesta por Friedman y Harberguer en la Universidad de Chicago en la década de los 1970, proponía la preeminencia del libre mercado como regulador de la economía –*la mano invisible que corrige ineficiencias del mercado*– y el dismantelamiento de las políticas e instrumentos de intervención del Estado⁶.

A partir del Consenso de Washington, concebido para lograr que los países en desarrollo pudieran impulsar su crecimiento, el Banco Mundial y el Fondo Monetario internacional impusieron este modelo a más de 100 países en una expansión globalizadora de dicho enfoque económico.

Detrás de ello subyacía la idea de que existiría un modelo único de desarrollo aplicable a todos los países y circunstancias, antagónico al intervencionismo estatal keynesiano y que los efectos del dinamismo económico que generaría el mercado muy pronto comenzarían a derramar sus bondades sobre aquellos sectores más desfavorecidos de la sociedad (Stiglitz, 2010).

La globalización permitió libertad para el intercambio de bienes, ideas y conocimientos; la innovación, la creatividad y la iniciativa empresarial, pero también la difusión y apropiación de los derechos y las identidades. Los movimientos sociales dinamizaron a la opinión pública y reforzaron la rendición de cuentas democrática de parte de gobiernos y empresas. Todo ello trajo una nueva conciencia global que creó conciencia sobre las desigualdades, la pobreza, la discriminación, el trabajo infantil, la degradación medioambiental y la justicia social en el mundo.

Las cifras demostraron que las políticas neoliberales endeudaron de forma exponencial a los países en desarrollo, beneficiando los flujos de capital privado. El aumento de las cifras de pobreza (en su intensidad y severidad), la devastación de múltiples economías locales y la imposibilidad de competir con las grandes empresas transnacionales colocaron a las economías de los países en desarrollo en una situación de extrema fragilidad. Esto llevó a condiciones de inestabilidad política y social en todo el mundo, que se terminó expresando en un riesgo sistémico global: 124 crisis financieras ocurridas en países en desarrollo entre 1970 y 2008 con una característica fundamental: se globalizaron rápidamente⁷ (Stiglitz, 2010).

¿Cuáles fueron los efectos del neoliberalismo sobre la articulación entre la gobernabilidad, el desarrollo económico y la equidad distributiva?

6 Ello fue acompañado de privatizaciones, desregulaciones y liberación de controles económicos y aranceles, entre otras medidas, llevaron a la disminución al mínimo del tamaño del Estado en favor de inversores privados y la focalización de las políticas sociales sólo para los más necesitados.

7 Grecia y Turquía en 1992, México en 1994-1995, la de de los “Tigres Asiáticos” y otras economías del Sudeste asiático en 1997-1998, Rusia y Brasil en 1998-1999, Argentina de 2001-2002, Estados Unidos en 2000 cuando reventó la burbuja financiera en las empresas tecnológicas. Los escándalos de Enron en 2001 y Worldcom en 2002 y la reciente crisis de Wall Street en 2008 dan cuenta de este fenómeno.

El neoliberalismo intentó generar una reestructuración a nivel planetario para crear un espacio sin fronteras, en el cual pudieran circular el capital y las mercancías entre un país y otro sin que ningún Estado pudiera controlar esos movimientos (François, 2000, p. 11), desmantelando la soberanía en las regulaciones económicas, en la internacionalización del capital y en la economía a escala mundial.

La actividad productiva se desvinculó de los Estados y se desplazó a redes globales de producción e intercambio supranacionales, sin control de gobierno alguno. El poder político se desplazó desde los gobiernos a los directorios de las compañías privadas. Economistas y empresarios tomaron el relevo de los políticos en decisiones importantes que afectaban para bien o para mal la vida de millones de personas.

Ello configuró un nuevo esquema en el espacio social de mucha mayor complejidad: la transnacionalización redistribuyó la riqueza y el poder y determinó la brecha social.

En el plano de la gobernabilidad, esta crisis reveló que los mercados carecían de instituciones que puedan ejercer un control global sobre ellos. El actual proceso de globalización carece aún hoy de medios para mantener el equilibrio entre los mercados, la democracia y las insistentes demandas por una equidad social. La economía se hizo cada vez más global, mientras que las instituciones sociales y políticas siguen siendo fundamentalmente de alcance local, nacional o regional.

Desde el ángulo de la equidad distributiva, el neoliberalismo universalizó y profundizó la brecha social, precarizó los empleos locales, afectó sensiblemente a la clase media y a la clase obrera y no consiguió promover el desarrollo a partir de su promesa del derrame económico.

Los efectos al interior de la estructura de la distribución del ingreso se evidenciaron dramáticamente⁸, poniendo de relieve desequilibrios sociales y ambientales que resultaron inaceptables desde un punto de vista ético, e indefendibles desde el punto de vista político.

LA CIUDADANÍA Y LA RSE COMO LÍMITE AL EXCESO DEL MERCADO

Entonces, ¿qué o quién podía poner límites a los efectos de los excesos y desbalances del liberalismo de mercado?

Ante el desvanecimiento de la moral que trajo consigo el neoliberalismo, ¿cuál podía ser el espacio para la reflexión crítica, de lo que es bueno o malo como prácticas de negocios en nombre del mercado? ¿Qué mecanismo de control podía aplicarse si no hay una instancia supranacional que pueda controlar el flujo financiero global?

⁸ Entre las 100 mayores economías del mundo figuran 71 países y 29 empresas.

Los activos combinados de las 225 personas más ricas del mundo es casi igual al ingreso anual del 47% de la población más pobre del mundo.

Los activos combinados de los tres industriales más grandes del mundo exceden el PIB combinado de las 48 naciones más pobres del mundo.

El 23% de la población del mundo sigue viviendo en pobreza extrema con menos de 1\$ al día.

El 20% más rico mundial obtiene el 83% del ingreso del mundo.

En este contexto emergió, en la década de 1990, la RSE, tal y como la conocemos hoy, como un movimiento creciente, intensificador y catalizador de esta polémica alimentada por una ciudadanía globalizada y cada vez más consciente y crítica.

Ante la menor intervención del Estado, los espacios de atención social que los Estados dejaron vacíos fueran tomados por entidades sin fines de lucro (ONG) que asumieron la atención de los más desfavorecidos en diversos ámbitos.

A partir de las enormes presiones generadas por ONG y organismos internacionales hacia las grandes transnacionales y luego hacia las grandes y medianas empresas a lo largo del mundo, el movimiento de la RSE ha venido creciendo de forma sostenida abarcando nuevas esferas, diversificándose, complejizándose y profundizando su eje de acción.

Desde la óptica de las relaciones Estado-Sociedad-Mercado vemos cómo la ciudadanía global se apoderó de un rol inédito en la historia del capitalismo. Sus posiciones críticas, la difusión de la idea de la RSE en los espacios virtuales, en foros, conferencias y debates y su articulación con movimientos sociales y sindicales conformaron matrices de opinión que contribuyeron y contribuyen a difundir esta función contralora, con poder hasta para boicotear marcas que desarrollen prácticas inaceptables. Bajo esta óptica el público dejó de ser un simple consumidor y pasó a ser también un consumidor consciente, interesado en quienes producen lo que consumen y por cómo actúan con la sociedad.

La globalización convirtió a la opinión pública y a la ciudadanía mediatizada por muchas ONG, en una vigorosa fuerza política que ejerció presiones sobre las instituciones políticas establecidas –desde los Estados y los partidos políticos nacionales hasta las organizaciones internacionales–, lo que originó nuevas tensiones entre la democracia representativa y la democracia participativa, entre el interés colectivo y el mercado.

Ya no se pidió de las empresas obtener ganancias, suministrar empleo, pagar impuestos y hacer contribuciones filantrópicas como colaboración del mercado a la sociedad en la cual operaban.

Se les pidió ir más allá. Y en ello se redefinieron nuevos propósitos para la RSE.

1. De la ética privada a una ética pública.

La RSE aparece aquí entonces como respuesta a las demandas societales, como un llamado a la ética de las empresas y como límite al mercado, instando a una reflexión sobre cómo actúan en la sociedad sin perjudicar al otro. Es decir, su propósito ahora fue conjugar ética con empresa y ética con mercado desde un contexto globalizado.

Nuevas consideraciones pasaron a formar parte del quehacer empresarial: la responsabilidad social interna, el bienestar de los trabajadores y sus familias, el bienestar del entorno, de los consumidores, de la sociedad, del ambiente, la transparencia, el *accountability*, la reducción del desempleo, el cambio climático, la equidad, el buen hacer, el respeto a la diversidad cultural y local, la confianza, las alianzas, la inclusión, la rendición de cuentas, el balance social, la gobernanza corporativa, los derechos humanos, las prácticas anticorrupción y una más intensa relación de diálogo con el entorno.

Desde esta óptica, la empresa pasaría a retribuirle a la sociedad lo que extrae de ella; es decir, un trato más equitativo. Todo ello podría resumirse en un llamado a humanizar al capitalismo introduciendo cambios en su núcleo ético y reformas en la concepción básica de la economía de mercado.

2. De la visión del “business is business” a una reflexión ética sobre la economía misma, los modelos que propone y sus impactos sobre el planeta.

La pregunta sobre las consecuencias económicas de un negocio supuso no sólo la maximización de las ganancias, sino también su armonización con el bienestar colectivo y con el planeta. Las leyes económicas pueden ser vistas como una oportunidad para que el hombre sea sujeto de la historia, libre y responsable, si los modelos que propone no atropellan este equilibrio (Montes, 2005).

3. De la responsabilidad del mercado a la responsabilidad individual y corporativa de las empresas.

Ya no sólo se trató de la conducta individual en los negocios sino de que las personas y los agentes económicos son los responsables de su propio comportamiento y de su relación con la comunidad. La *mano invisible* y des-responsabilizada del mercado dejó de corregir los desajustes y desequilibrios económicos, en favor de la responsabilidad individual y corporativa de los agentes del mercado.

4. De la actividad netamente comercial y productiva a considerar elementos sociales y ambientales dentro de la estrategia de negocios.

Generar prosperidad y sustentabilidad ambiental en el entorno de forma estratégica implica una interacción sostenida con nuevos actores⁹ para buscar conjuntamente soluciones a problemas sociales. Es decir, la estrategia social es parte de la estrategia de negocios.

5. De la desregulación externa del mercado a una autorregulación ética.

A falta de regulaciones legales estatales o internacionales, la RSE proveyó un conjunto de metodologías para medir, hacer transparente y público el desempeño ético en los negocios¹⁰ que se asumen voluntariamente dentro de las empresas. Las certificaciones internacionales que verifican este cumplimiento cobran vigencia, pues no sólo es necesario decir lo que se hace, cómo se hace y para quién se hace, sino que se requiere que otro verifique su autenticidad y efectivo cumplimiento.

6. De la filantropía muda a la Responsabilidad Social Pública.

La dimensión de lo público, de la mirada ciudadana, impugnando o recompensando las prácticas comerciales representa entonces una forma de garantizar que las empresas se autorregulen. De la filantropía muda y discreta, sin esperar nada a cambio, emerge la Responsabilidad Social visible y publicitada con propósitos

⁹ Grupos comunitarios, gobiernos locales, regionales y nacionales, ONG, organismos internacionales y nacionales de cooperación al desarrollo.

¹⁰ Pueden mencionarse la AA 100 AS 2008 del Institute of Social and Ethical Accountability, la SGE 21 de Forética de España, la Guía de Buenas Prácticas de Información del Gobierno Corporativo ONU+UNCTAD 2006, la Guía para la Elaboración de la Sostenibilidad del GRI (Global Reporting Initiatives) 2008, las Guías de la OECD, Organization for Economic Cooperation and Development, 2002, Códigos de Conducta de la OECD, indicadores de gestión como Global Reporting Initiatives GRI 2007, Ethos 2002, Dow Jones Sustainability Index (DJSI), FYSE4 Good Index Series 2001 y la reciente ISO 26000, entre otras.

éticos, de sostenibilidad ambiental y social, pero también para hacer a la empresa más estable, competitiva, rentable y con reputación e imagen¹¹.

7. De posturas acrílicas en el contexto social y político a ser un actor político que construye sociedad.

Las organizaciones empresariales no son solamente centros económicos, productores de bienes y servicios, sino también agentes socializadores. En su interior se crean valores y patrones morales y éticos y se construyen y desarrollan procesos sociales y culturales. Su hacer dentro de una sociedad no sólo se circunscribe a la generación de empleo, el cumplimiento de la ley y el pago de tributos, sino que sus prácticas reproducen un modelo de sociedad que impacta a todos sus *stakeholders* y también a la sociedad en general. Para bien o para mal, las empresas tienen un enorme potencial transformador que incide directamente en su ámbito de influencia.

En síntesis, vemos cómo el concepto y los propósitos de la RSE maduraron, se complejizaron, agregando nuevas dimensiones a lo largo del tiempo. Es un campo que está bajo un dominio ideológico. Para algunos es una estrategia de humanización del capitalismo; para otros es anticapitalista. No hay consenso internacional sobre los contenidos e interpretaciones vinculadas a la RSE. Detractores y defensores enarbolan sus argumentos sobre si debe ser vista como un complemento a la acción empresarial o integrada a la gestión, si aplica para todas las empresas o sólo para las grandes, si es más una estrategia publicitaria que gasta más en promoción, que en la inversión que efectivamente se realiza, si debe ser una acción voluntaria u obligatoria, si es una moda utilitarista o si en efecto contribuye a crear un mundo mejor, si los empresarios deben concentrarse en hacer bien lo que saben hacer o si deben intentar contribuir a transformar la realidad social.

En cualquier caso, la consideración de cuánto y cómo debe hacerse cargo el mercado de los aspectos sociales y éticos en la forma de hacer negocios ha recorrido un largo camino que va desde lo más externo a la empresa hasta lo incluyente en el negocio.

Este trayecto abarca desde: i) *la filantropía* como obra de caridad de naturaleza asistencial, que no espera ninguna retribución y que se centra en la preocupación por atender problemas de personas, pero no transforma la distribución del ingreso, ni tiene carácter estructural; ii) los aspectos redistributivos implícitos en *la inversión social estructural*, que buscan modificar las condiciones que generan perspectivas de desarrollo, como educación, salud, hábitat y economía social, en entornos de bajos ingresos, a partir de una relación transaccional entre empresas, organizaciones de la sociedad civil (OSC), en donde cada una asume tanto el papel de dar como de recibir. La estrategia social de efectos estructurales tiene impacto sobre la eliminación de la pobreza y mejora la estructura de distribución del ingreso; iii) *la inversión social estratégica* que alinea los objetivos de negocio con la creación de valor social, mejorando el contexto competitivo del negocio medular. En este caso, la empresa selecciona ámbitos de acción social que son sinérgicos con las operaciones del negocio, fortaleciendo capacidades, desarrollando habilidades y favoreciendo la inclusión de los sujetos de la acción social en el entorno competitivo del área de negocio, no necesariamente dentro de la cadena de valor; iv) *la ciudadanía corporativa y la sostenibilidad planetaria*, ambas apuntarían a lograr transformaciones más profundas con

11 La visión de la RSE como un espacio para ganar reputación en imagen en las empresas tiene no pocas críticas.

visión de largo plazo en lo que se refiere a la pobreza, el cambio climático; y v) *los negocios inclusivos* que incorporan a los sectores de bajos ingresos a las cadenas de valor de la empresa, generando un negocio rentable que mejora y transforma su calidad de vida y que genera retorno para los accionistas¹², conjugando aquí resultados económicos y sociales.

¿CÓMO CONTEXTUALIZAR LOS PROPÓSITOS DE LA RSE EN LA VENEZUELA DE HOY?

Pensar la RSE dentro de la dinámica Estado, Mercado y Sociedad en Venezuela da cuenta de cómo cada contexto sociopolítico influye sobre ella generando transformaciones y readecuaciones. ¿Es la RSE en Venezuela la misma que se da en América Latina?

A partir de diciembre de 1999, el Estado venezolano asumió la disminución del desbalance social como su bandera política. Y en ello ha antagonizado frontalmente con los actores del anterior sistema político y con el empresariado, responsabilizándolos de las iniquidades y la exclusión social y económica.

Ello es cónsono con la ideología del Socialismo del siglo XXI, que promueve, por un lado, el agigantamiento del rol del Estado y la toma de posición sobre la agenda del desbalance social: i) es potestad de éste asumir un rol fundamentalmente protagónico para disminuirlo; ii) el forzamiento legal y coercitivo del mercado para la inclusión productiva como estrategia para la disminución de las inequidades; y iii) la participación de las fuerzas productivas en las decisiones económicas del empresariado.

El vasto número de leyes y regulaciones sobre el quehacer empresarial obligan a la redistribución de la riqueza generada por el mercado: el bienestar de los trabajadores dentro y fuera de la empresa, su participación en las decisiones, la corresponsabilidad de éstas en la gestión de lo social, las diversas cargas y contribuciones impositivas, la inclusión de las comunidades, la protección del consumidor mediante precios justos y hasta el estímulo para saquear las empresas si se las juzga especuladoras.

En este contexto el rol protagónico de la RSE disminuye sensiblemente, a diferencia de su rol en contextos más liberales fuera del país. Por un lado, la obligatoriedad de las contribuciones impositivas deja menos espacio financiero para la contribución voluntaria. Por otro lado, al arrogarse el Estado el protagonismo de la gestión social, se disminuyó sensiblemente el margen de acción y las posibilidades de financiamiento tanto público como privado de las ONG que promovían el desarrollo social. Los esquemas tripartitos para las alianzas se mermaron, sobre todo si sus actores pertenecían a bandos políticos encontrados.

¿Significa esto que la RSE agoniza? ¿O más bien supone reajustes y agregar nuevas dimensiones en su hacer?

La RSE ofrece un propósito medularmente estratégico para las empresas venezolanas de cara a su relación con el Estado y con el entorno social, permitiendo:

¹² Estos deben ser diferenciados del Mercado de las Mayorías o los negocios en la base de la pirámide llamados BoP, enfoque propuesto por Prahalad y Hart en 2002, quienes destacaron la potencialidad de los 4 billones de personas que conforman la base de la pirámide que no consumen bienes y servicios.

- Contribuir con la mitigación del desbalance social.
- Hacer públicas sus iniciativas internas y externas de forma organizada y sistematizada.
- Vincularse con públicos de interés que son quienes van a defender la gestión de la empresa ante el Estado.
- Desarrollar relaciones y alianzas con grupos comunitarios.
- Comprender mejor las vertiginosas dinámicas sociales.
- Tener una puerta de comunicación con entes estatales.

NUEVOS PROPÓSITOS DE LA RSE QUE SE PERFILAN COMO TENDENCIAS:

Puede apreciarse una tendencia en dos dimensiones:

La primera de ellas está vinculada más con el *ser* de la empresa implícita en su reflexión ética sobre su hacer. Y si bien en el núcleo de la RSE está la ética, en tanto responsabilidad con el otro y con la sociedad, el debate y la interrogación sobre los valores que guían la acción tanto del empresariado como de sus gestores y sus efectos sobre sus públicos de interés lucen como algo prioritario. Sobre todo en tiempos en donde las acusaciones sobre prácticas corruptas e ilegales inundan el espacio mediático.

La segunda dimensión se encuentra en el espacio relacional. Ante un contexto de altísima conflictividad social y política, la relación con el otro aparece como un elemento medularmente estratégico. Cómo encontrar formas de diálogo desde el respeto y la inclusión, cómo reconocer y ser reconocido como otro legítimo, cómo encontrar un lenguaje común desde las diferencias, cómo crear y restituir confianza en un contexto de mutua desconfianza y sospecha, cómo lograr una escucha adecuada y ser escuchado, cómo dar conversaciones constructivas y generadoras de espacios de posibilidad. Y esto pareciera atravesar todas las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial: la interna y la externa.

Las metodologías de abordaje tradicionales de la RSE que producían resultados sociales al interior y exterior de la empresa ya no lucen suficientes, sino que a ello podrían agregársele herramientas para generar nuevas formas de relacionamiento.

Es en ese nosotros, en ese espacio de convivencia societal, que la responsabilidad social ya no es solamente empresarial. Además de los empresarios y emprendedores, ahora incluiría también a otros actores: centros de conocimiento, gobiernos, líderes políticos, gestores públicos, sindicatos, gremios, comunas y comunidades. En fin, toda la sociedad. Pues en todos los casos aplica *“el compromiso con el bienestar colectivo y del planeta por parte de un individuo, grupos de individuos e instituciones”*. Es decir, su universalización.

Y desde esta óptica se agrega un nuevo propósito adicional a la responsabilidad social: el buen hacer, el espacio social, el vínculo, el urgente sentido de comunidad, demandan un nuevo espacio conversacional, donde el respeto, la escucha, el reconocimiento y la convivencia hagan más fluido el compromiso con el bienestar colectivo.

Este nuevo propósito apunta a acompañar a empresarios y sus equipos, a los líderes y sus grupos, cualesquiera que estos sean, a alinear sus formas de relacionamiento con sus valores, a desarrollar un liderazgo consciente, a desarrollar la responsabilidad incondicional,

la integridad esencial, la humildad en el actuar, la comunicación auténtica, la negociación constructiva y la coordinación impecable¹³.

Porque sin ello la gobernabilidad, el desarrollo de las fuerzas productivas y la equidad social peligran seriamente.

BIBLIOGRAFÍA

AVINA FOUNDATION (2011). In Search of Sustainability: The Road of Corporate Social Responsibility in Latin America and AVINA Foundation's Contribution en <http://www.avinarse.org/>

BARROSO-G.; María y CASTRO V., Nelly (2010). Estado del Bienestar y crisis económica: una revisión bibliográfica <http://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/32.pdf>

BONDEVICK, K.M. (2003). Ética, valores humanos y desarrollo: una perspectiva noruega en la agenda ética pendiente de América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.

BROWN, I. (2009). Private Sector has Bigger Role to Play in the Americas. Views on Corporations Underscore the Need for Responsible Practices. Gallup en www.gallup.com

CONAMPROS (2010). Historia de la OIT en <http://www.conampros.gob.mx/Efemerides016.html>

CORREA, M.; FLYNN, Sh. y AMIT, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie Medio Ambiente y Desarrollo. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. CEPAL - GTZ, Santiago de Chile.

DRAIBE, S. y RIESCO, M. (2009) El Estado de Bienestar Social en América Latina. Una nueva estrategia de desarrollo. Documento de Trabajo No. 31. Fundación Carolina CeALCI, Madrid.

FORUM EMPRESA (2009). El estado de la Responsabilidad Social Empresarial bajo la mirada de ejecutivos de empresas de Latinoamérica 2009, en http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/EstadoRSE_FE.pdf

FRANÇAIS, A. (2000). El crepúsculo del Estado-Nación Una interpretación histórica en el contexto de la globalización. Gestión de las Transformaciones Sociales-MOST, Documentos de Debate No. 47, Unesco. En <http://www.unesco.org/most/francais.htm>

HART, S. (2005). Capitalism at the Crossroads. Wharton School Publishing.

KOFMAN, F. (2011). La empresa consciente. Cómo construir valor a través de los valores. Punto de Lectura, México.

MACGILLIVRAY, A.; SABAPATHY, J. y ZADEK, S. (2003). Responsible Competitiveness Index 2003. Aligning Corporate Responsibility and the Competitiveness of Nations. AccountAbility y The Copenhagen Centre, 2003. Londres.

¹³ Kofman, Fred (2011).

MACGILLIVRAY, A.; BEGLEY, P. y ZADEK, S. (2007). The State of Responsible Competitiveness 2007. Making Sustainable Development Count in Global Markets. AccountAbility in Alliance with Fundação Dom Cabral, Londres.

NIELLO, J. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas, Santiago de Chile.

OSZLAK, O. (2004). Tensiones permanentes del sistema capitalista: gobernabilidad, desarrollo y equidad, en www.top.org.ar/documentos/oszlak%20oscar%20%20tensiones%20permanentes%20del%20sistema%20capitalista.pdf

OSZLAK, O. (1977). Estado y sociedad: ¿Nuevas reglas de juego? En: revista Reforma y Democracia, No. 9 de CLAD (Caracas).

PRAHALAD C.K. y HART, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. En: Strategy + Business, Issue 26, first quarter.

RAMENTOL, S. (2004) Teorías del desconcierto. Viaje al fondo de la incertidumbre: los pensadores que diseñan un futuro global. Ediciones Urano S.A., Barcelona.

RAJAMOORTHY, T. (2004). Bretton Woods y el triunfo de la hegemonía de Estados Unidos, en Revista del Sur, Red del Tercer Mundo - Third World Network No. 55-156, octubre 2004, Montevideo, Uruguay en http://old.redtercermundo.org.uy/revista_del_sur/texto_completo.php?id=2588

REYNA, F. (2010). La dimensión política del empresario y la responsabilidad de las empresas en la construcción del bien común. En: Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias: hacia un modelaje social. VenAmCham, Caracas.

SEN, A. (1999). El futuro de Estado del Bienestar, Círculo de Economía de Barcelona, La Factoría No. 8, febrero 1999, en <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/amartya.htm>

STIGLITZ, J. (2010). Freefall America, Free Markets and the Sinking of the World Economy. W.W. Norton y Company, Inc New York-London.

TINBERGEN J. (1977). Reestructuración del orden internacional. Fondo de Cultura Económica, México.

ZADEK, S.; RAYNARD, P. y OLIVEIRA, C. (2005) Responsible Competitiveness. Reshaping Global Markets through Responsible Business Practices. AccountAbility in Alliance with Fundação Dom Cabral (FDC).

¿POR QUÉ LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA?

RAMÓN SOSA MIRABAL

Cuando hablamos de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), nos referimos a la manera como se desarrolla su actividad en su interacción con los distintos grupos de interés o partes interesadas. No es sólo lo que se hace, sino cómo se hace lo que se hace. De la interacción de la empresa con sus grupos de interés, se desprende un abanico de expectativas según los intereses de éstos hacia ella, a los que la empresa debe buscar responder dentro de su ámbito de actuación. La búsqueda para satisfacer todas las expectativas es el camino hacia una empresa socialmente responsable.

Las sociedades esperan que sus ciudadanos se comporten de una manera ética y responsable, con equidad, dentro del marco de la ley, pero más allá de eso, esperan que aquellos que puedan hacerlo, trabajen y aporten al mejoramiento de la comunidad en general para un mejor bienestar de todos. Esa expectativa de los ciudadanos se manifiesta continuamente en la relación con los empleados, con los clientes, con los proveedores, con las comunidades y con cada uno de los grupos de interés, quienes de su experiencia con la empresa obtendrán su propia percepción de la que dependerá su reputación.

La reputación de la empresa será la consecuencia de la manera como desarrolle sus actividades, que deben estar apegadas a los más altos principios y valores, definiendo un marco de actuación que busca en todo momento honrar lo que se ofrece, con calidad y a tiempo, pero sobre todo haciendo lo que es correcto y respetando las relaciones y opiniones aunque estas puedan ser críticas, dando la cara en todo momento y haciendo sentir a sus audiencias que es importante lo que ellas esperan de la empresa.

La RSE no debe ser vista como una obligación, por lo cual no hay que tener en cuenta solo la parte de la responsabilidad, sino la de una conciencia social que debe guiar la construcción de los caminos para lograr los objetivos de una manera integral en el marco de la sociedad en la que se actúe.

Sobre esta base, y asumiendo que dentro de este marco de actuación se realizan las actividades, es importante plantearse cómo se va a abordar la estrategia para que la empresa logre su objetivo de RSE.

Las preguntas que se deben hacer tienen que ver con la manera en que la empresa desea proyectarse o ser percibida por la comunidad. ¿Se desea contribuir al desarrollo de la

comunidad? ¿Se desea que las audiencias piensen que se hacen aportes a causas nobles? ¿Se desea que los empleados perciban que la empresa es sensible a la comunidad y sus necesidades? ¿Se desea satisfacer las solicitudes de la comunidad para que se permita trabajar sin conflictos con ella? ¿Se desea actuar con apego a los principios y ser consistentes con la promesa de aportar valor al desarrollo de la comunidad? Todas estas preguntas son válidas, pero sólo si se hacen las cosas con autenticidad y legitimidad se logrará que la estrategia tenga resultados positivos. De resto se podría no sólo no contribuir a un verdadero aporte a la comunidad, sino obtener un retorno negativo que afecte la credibilidad en la empresa y más aún la de sus directivos.

Hace algunas décadas se pensaba que la RSE consistía en que la empresa funcionara bien, ya que de esta manera se generaba empleo, se suministraban productos y servicios que la comunidad necesitaba, se pagaban impuestos y de esta manera ya se lograba un impacto social; que correspondería al gobierno ocuparse de los más necesitados a través de los ingresos por impuestos que se pagaban y que la comunidad debería organizarse para resolver sus problemas con el apoyo gubernamental. Sin embargo, esta visión no permitió que se observara un desarrollo de las comunidades, ni que existieran menos pobres, ni que se resolvieran los problemas básicos que los afectan. Por el contrario, los problemas se han agravado y las necesidades han crecido. Los propios empresarios han tenido reflexiones que han concluido en que no puede haber bienestar económico sin bienestar social y a su vez en que si la empresa ignora a la sociedad, la sociedad terminará por ignorar a la empresa.

Las realidades mundiales son diferentes; por una parte, se observa a una Europa en la que los altos impuestos estimulan que la responsabilidad social esté más delegada a los gobiernos, mientras que en África y la India, no hay quien capte fondos ni invierta en lo social sino muy limitadamente frente a la inmensa cantidad de necesidades, mientras que en Asia el concepto es nuevo y la concepción es que sean los gobiernos los responsables, aunque existe un crecimiento de la conciencia social de las empresas, hasta llegar a Latinoamérica, donde el concepto de solidaridad está muy arraigado en la cultura, que busca ayudar al otro y generar prosperidad a través de la educación, lo cual se refleja en la movilidad social de muchas de sus sociedades.

Por otra parte, no se está partiendo de una base cero. Las comunidades han tenido una experiencia de muchos años conviviendo con las empresas desde épocas en las que los conceptos de RSE no existían y donde las referencias de actuación no fueron las mejores. Así que un aspecto que afecta la relación empresa-comunidad es que muchas empresas han actuado con poca conciencia social frente al mundo, causando daños a cosas y personas, por lo que muchas comunidades perciben que las empresas son responsables de muchos de los problemas que las afectan. Entonces: ¿cómo interactuar con estas comunidades? ¿Cómo relacionarse con ellas de una forma constructiva? ¿Cómo crecer con ellas y generar confianza? ¿Cuál es la realidad de esa comunidad y que percepciones tiene? Ése es el desafío para un abordaje responsable que permitiría a la empresa lograr una actuación comprometida frente a la comunidad y lograr ser apreciada y admirada por ésta.

Las experiencias indican que se debe explorar hacia adentro primero, es decir con los trabajadores. Es claro que ellos desean un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades y las de su grupo familiar. Sin embargo, eso no es todo. ¿Dónde viven? ¿Cómo viven? ¿Cómo acceden a las cinco necesidades básicas que estipula las Naciones Unidas

para indicar que una familia está por encima de la línea de la pobreza?: vivienda sin hacinamiento, acceso a servicios de salud, educación, ingreso y servicios públicos en el hogar. Cuando se estudian estas preguntas, las respuestas nos sorprenden. ¿Cómo es posible que si se trata de una empresa que cumple sus obligaciones, mantiene un empleo seguro, paga sus salarios regularmente, tiene un paquete de beneficios para los trabajadores, estos y sus familias vivan en condiciones precarias o no óptimas? Es allí donde se debe decidir si lo que se quiere es ser parte de la solución construyendo familia y generando compromiso con los trabajadores o hacer aportes en la comunidad de una manera menos conectada con su propio grupo de colaboradores y su entorno directo.

¿Qué expectativas tienen otras audiencias? Gobiernos, ya sea nacional, regional o local; los medios de comunicación, los clientes, los proveedores, los accionistas, la comunidad. Si se entienden esas expectativas y se actúa cónsono con un marco de valores éticos y morales, no sólo se logrará ser una empresa socialmente responsable, sino que se generará un desarrollo de la empresa próspero y sostenible, con el apoyo y la lealtad de trabajadores y audiencias clave en un marco de confianza que difícilmente se quebrará frente a un ataque hacia la empresa.

La legitimidad de la actuación de la empresa, así como su reputación, no son otra cosa que la consecuencia de la manera consistente de actuar construyendo empresa y comunidad para el beneficio de las partes interesadas y del país en general. Hay que asegurar mantenerse alejado de que cualquier actuación se perciba como interesada. Las organizaciones están siendo observadas por sus audiencias y no son fáciles de engañar. Por el contrario, una experiencia negativa o una desilusión es más difícil de compensar para generar nuevamente la confianza que aceptar con candidez la sana relación que se crea al inicio y fortalecerla a lo largo de ésta, haciéndola más potente y sólida donde exista suficiente experiencia acumulada que cualquier impacto no la afecte ni reduzca.

La empresa socialmente responsable, no es sólo aquella que hace aportes a la comunidad y que genera bienestar, sino la que de manera integral desarrolla sus actividades de negocio de una manera transparente buscando el crecimiento y el éxito, generando valor para sí misma y para la sociedad en general. Para ello actúa dentro de un marco de valores que aseguran que la actuación esté apegada a un comportamiento correcto que se refleja en la manera como se actúa y como se toman las decisiones.

Con principios sólidos, estar apegados a las leyes, actuar con integridad, tratar a las personas con respeto y ser un ciudadano responsable ante la comunidad.

Pero, ¿cómo lograr alcanzar esa meta ante la comunidad? Los estudios revelan que las comunidades reconocen y esperan que la empresa, crezca, se desarrolle y alcance el éxito, pero que sea cercana de su entorno y de su comunidad, entendida como la de sus audiencias, ya sea que hagan vida en ella o tengan interés en la empresa.

Así hemos evolucionado en los conceptos de la responsabilidad social desde una perspectiva filantrópica, en la que los aportes se dan sin estar vinculados a un objetivo específico, a otra visión representada a través de la figura de proyectos en la que los aportes están asociados al logro de un objetivo que de alcanzarse transforma la calidad de vida de las personas y de su comunidad. No es que un aporte filantrópico no sea apropiado. Seguramente será bien recibido y tendrá un beneficio para la institución que haga uso de ello. Sin

embargo, hoy en día se necesita asegurar que los aportes se traduzcan en cambios sociales, que generen impacto y que puedan ser medidos, ya que de esa manera se podrá ver si se está o no cumpliendo con el principio de ser un ciudadano responsable ante la comunidad.

El logro de este principio no es sencillo y requiere de planificación. La planificación a su vez es estratégica, ya que la consecuencia de esta actuación genera el más preciado de los reconocimientos, que es la reputación. La reputación, a su vez, es un valor de la empresa que alimenta su crecimiento, el interés de las personas en hacer negocios con ella y la credibilidad en ella a través de la confianza.

Si se toma como punto de referencia que la responsabilidad social es la capacidad que debe tener la empresa para responder a las expectativas de todas sus partes interesadas, entonces veamos cómo se puede manifestar ésta en las distintas audiencias:

Los trabajadores: Hemos visto cómo los trabajadores tienen aspiraciones personales, ya sea para ellos y sus familias. Desean lograr el éxito y desarrollarse en una organización que les permita crecer en lo profesional y en lo personal, estar orgullosos de su empresa y obtener el reconocimiento de su entorno. En este caso, la estrategia debe estar orientada a entender sus necesidades y a proveer accesos, orientaciones y ayudas en la medida de lo posible que le permitan al empleado, con el apoyo de la organización, encontrar soluciones a sus necesidades. Estas respuestas se traducen en mayor compromiso, lealtad y sentido de pertenencia que alimenta una cultura de equipo alrededor de la empresa. No se debe temer a este abordaje por las expectativas que se puedan generar, ya que el manejo de las expectativas también es algo que debe tomarse en cuenta, pero muchas veces no es sólo dinero, sino estar presentes, lo que hace la diferencia.

Estudios recientes acerca de lo que buscan los estudiantes universitarios al aplicar a un empleo, revelan que la gran mayoría de los que aspiran a trabajar en una empresa, quieren que esta tenga altos valores éticos, que sea consciente del medio ambiente y que tenga un alto sentido de compromiso de responsabilidad social hacia la comunidad. Los jóvenes tienen una mayor conciencia sobre estos aspectos que las generaciones anteriores y están altamente motivados por estas causas, las cuales colocan muchas veces al mismo nivel o por encima del dinero. Esto se manifiesta en la inmensa cantidad de profesionales de alta preparación que han escogido trabajar en organizaciones de desarrollo social (ONG), para defender los derechos de igualdad, diversidad, medio ambiente y una gran cantidad de otras causas, donde la remuneración no se iguala a la de una empresa, pero la satisfacción personal es colocada por encima y a ésta se le asigna un importante valor también. Las empresas que no tengan una alta conciencia de estos asuntos, tendrán dificultad para captar talento y se enfrentarán al liderazgo de otras empresas que mejor respondan a las expectativas de sus empleados. Asimismo, el desempeño de las empresas cuyo liderazgo esté en armonía con la sociedad en que actúan también tendrán un desempeño distinto, que el mercado y las audiencias clave sabrán reconocer y valorar.

Los clientes: Los clientes buscan productos y servicios, atención, seguridad y confianza. La reputación es fundamental, ya que este prestigio atrae clientes y el deseo de relacionarse con la empresa. Sin embargo, no es suficiente. Es la experiencia vivida al realizar sus negocios con la empresa lo que demostrará si la percepción se confirma con los hechos. Los empleados comprometidos y motivados, son lo único que puede hacer la diferencia para que se concrete una experiencia positiva.

Cada empresa tiene proveedores y clientes. De los proveedores depende para asegurar los insumos que le permitan su continuidad operativa con la regularidad necesaria, con la calidad requerida y una confianza que se consigue con el tiempo, ya que de proveedores confiables depende el que se puedan cumplir las promesas y compromisos con los clientes.

Los clientes son el objetivo fundamental de la empresa, ya sean estos consumidores o industrias, ya que de ellos depende la demanda y confianza en sus productos que asegurará su éxito en el mercado. Una empresa que tenga clara las expectativas de sus clientes y cuyos directivos lideren a la organización hacia el servicio y atención a sus clientes, es una empresa que será valorada y admirada por éstos, otorgándole una confianza que generará reputación para ella y para sus marcas.

Los proveedores: Todos aquellos que proveen bienes y servicios a la organización se nutren de un beneficio dentro de sus objetivos, pero se debe considerar que ellos no son proveedores únicos. Proveen servicios a otras empresas y de esa experiencia se generan sus percepciones, que de ser positivas hablarán favorablemente de la empresa generando valor a la misma. La formación y aportes al desarrollo de proveedores son elementos diferenciadores que demuestran la capacidad de dar y de enseñar y el compromiso de la empresa y sus trabajadores con otros que también desean crecer.

La relación con los proveedores debe ser constructiva y de valoración, evitando lo transaccional. Si lo que buscamos es lo más barato, no estamos estimulando la calidad ni el aporte de valores a veces intangibles que acompañan el servicio y los productos. El interés de la empresa en construir una buena relación con los proveedores más allá de lo transaccional, en especial con aquellos proveedores clave, será una gran oportunidad de mostrar a lo que la empresa está comprometida en el ejercicio de su liderazgo y de su responsabilidad social al aportar valor y acompañar a otros a lograr el éxito y a practicar los valores que la empresa promueve.

La comunidad: Puede ser específica o general, dependiendo del ámbito de actuación de la empresa. Si se trata de una empresa manufacturera, el entorno de su planta o centros de distribución concentran gran cantidad de empleados en una localidad. El entorno de esa operación o la comunidad donde viven esos trabajadores debe ser entendido para diseñar las estrategias de relacionamiento que permitan responder mejor a sus realidades y expectativas. Sin embargo, podemos tener múltiples comunidades. Si tenemos productos con marcas hacia la población, tenemos un alcance mayor, o si proveemos servicios en todo el país, nuestra comunidad es la comunidad en general, haciendo más difícil lograrlo y comunicarlo. Las estrategias deben estar encaminadas a cubrir el espectro desde algo general a programas más particulares, según sea el caso.

Una empresa puede tener, a su vez, múltiples comunidades a nivel nacional o local, lo que requiere de abordajes diferentes. Sin embargo, cada comunidad tiene su propia realidad y esa distinción por parte de la empresa en su interacción y abordaje, será clave para conseguir el respeto y admiración que se desea, asegurando no solo su licencia social de operación, sino su admiración y respeto que a su vez defenderá a la empresa y la protegerá de ataques del entorno.

Las autoridades: Buscan asegurar que las empresas actúen en el marco de la ley y dentro de las regulaciones de cada sector. En ambientes regulados esto es aún más desafiante,

ya que la exposición es permanente y hay que asegurar que todos en la empresa estén conscientes de ello y ayuden a evitar exponer a la organización a cualquier situación que pudiera afectar su reputación. Sin embargo, desde el punto de vista de la responsabilidad social, los alcances deben ser mayores para que la empresa contribuya con el desarrollo del país. Si bien las empresas pequeñas tienen igual oportunidad de actuación, las empresas grandes y visibles deben responder a la expectativa de que su contribución sea clara y genere valor a la sociedad. Las causas pueden ser diversas, no obstante aquellos programas que ayuden a brindar bienestar a su entorno y al país serán considerados de mayor impacto, y por ende generarán reputación a la empresa y tendrán un beneficio adicional en el logro de su plan de crecimiento y desarrollo.

Un aspecto relevante es la interacción de los líderes de la empresa con las autoridades gubernamentales, con el objeto de informar la naturaleza de las actividades de la empresa, qué ámbito de actuación tiene, qué beneficios genera a la comunidad y al país, qué requerimientos tiene y sus planes de crecimiento para generar una percepción positiva y de soporte al desarrollo de la empresa. Este posicionamiento de los mensajes clave, no sólo ayudará a facilitar el acceso en caso de dificultades en el desarrollo de sus operaciones o alguna crisis no deseada, sino a proteger a la empresa en caso de amenazas, ya que se conoce a la empresa de antemano y no hay que empezar por decir quién es la empresa. Este posicionamiento es fundamental para proteger la integridad de la empresa y generar reputación respondiendo a las expectativas de las autoridades.

Los medios de comunicación: Buscan comunicar las informaciones y noticias que afectan o genera la comunidad en general. Cuando las informaciones sobre nuestra actuación trascienden a la empresa, se ven reflejadas en los medios y generan percepciones en las diferentes audiencias. Dada la naturaleza de las informaciones noticiosas, tienden a ser sobre aspectos negativos, lo cual no ayuda en la construcción de una imagen positiva, por lo que hay que generar contenidos que posicionen a la empresa de una manera balanceada. La empresa debe ser conocida por lo que hace, pero más aún por cómo hace lo que hace. Así, al existir un posicionamiento de imagen positivo, las informaciones negativas no tendrán eco, ya que serán filtradas por la percepción positiva existente y su impacto será menor. Un conocimiento adecuado por parte de los medios de la actuación de la empresa es fundamental para una comunicación más balanceada y la oportunidad de colocar la posición de la empresa ante cualquier noticia que de ella aparezca.

La comunidad en las redes sociales: El crecimiento exponencial de la comunicación a través de las redes sociales ha creado desafíos inimaginables para las empresas en sus estrategias de comunicación. Las redes han crecido sobre la base de una necesidad de comunicarse más directamente, otorgando gran credibilidad a sus contenidos, ya que no hay edición ni filtros, siendo las personas las que tienen que establecer interpretaciones, modulación y aceptación o rechazo de esos contenidos. Las redes sociales son muy poderosas y con malas intenciones se pueden usar de manera negativa, buscando afectar la reputación de empresas o individuos. Esto hace necesario que se mantenga una comunicación fluida en las redes que informen sobre lo que hace la empresa y sus aportes sociales, que haga más complejo y difícil atacar su reputación.

Como observamos, el mundo de las empresas no es muy diferente al mundo de los individuos, que actúan para lograr un objetivo, expuestos a gran cantidad de desafíos. Al final la reputación es la consecuencia de la manera en que se actúa, y cómo es percibido en

la sociedad. La responsabilidad social, es la manera cómo expresamos nuestro interés en las personas y en las instituciones con las que trabajamos o interactuamos, asegurando hacer las cosas de manera correcta, contribuyendo de manera ética a mejorar a las personas, a la sociedad y al país para beneficio de todos, sumando esfuerzos que se traduzcan en valor para la sociedad.

Un desafío importante de las empresas es que, una vez definida la dirección y la estrategia, se logre la alineación de su equipo directivo para mantener el curso de acción y se provean los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos. A diferencia de los negocios, en los que se puede cambiar una estrategia si no funciona o cerrar una unidad que produce pérdidas, los cambios de estrategias de responsabilidad social son mucho más delicados y requieren de una transición en caso de no poder continuar con la relación que generó el proyecto. A manera de ejemplo, si una empresa opera una actividad petrolera o minera en una comunidad remota en la que ha establecido una relación cercana con la comunidad, no solo como empleador sino apoyando la generación de servicios de agua, electricidad, salud y entretenimiento en una convivencia sana pero de cierta dependencia, una salida intempestiva de la empresa de ese lugar por motivos de negocio no sería aceptable sin un proceso de transición en que el acompañamiento de los proyectos por un tiempo y el manejo de las expectativas sea considerado, ya que de otra manera sería como retirarle el oxígeno a un paciente en terapia intensiva y asfixiarlo. Por otra parte, la comunidad no estaría en capacidad de entender la situación convirtiéndose en víctima y sumando la experiencia a una cadena de frustraciones que terminarían por culpar a la empresa, como el famoso ejemplo de las “casas muertas”, referido a los campamentos petroleros abandonados después de que se agotó el recurso petrolero.

Que una empresa practique la responsabilidad social es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr el reconocimiento de sus audiencias clave. Lo que no se conoce no existe y, por tanto, se presta a interpretaciones. No se trata de hacer publicidad de todo lo que se hace, pero debe ser una práctica incorporar las informaciones relativas a las interacciones con las audiencias en los medios de comunicación internos y hacia lo externo, de manera que sea algo natural y forme parte integral de la forma de actuar de la empresa.

Existe cierta desconfianza en la sociedad cuando se percibe mucha comunicación y publicidad de lo que se hace. Todos saben que utilizar los medios de comunicación para hacer publicidad es muy costoso, por lo que se debe mantener un balance y evitar que la RSE sea vista como una palanca publicitaria o un mercadeo social, ya que esto podría generar un efecto negativo y contrario a la imagen de la empresa y, por ende, a su objetivo de ser una empresa socialmente responsable.

La responsabilidad social de la empresa es un recorrido que hay que descubrir en la búsqueda de ser ante la comunidad en general un actor legítimo y comprometido tanto hacia adentro como hacia afuera, cuyo principal beneficio es afianzar los principios y valores de la empresa, dándole una marco de solidez a su actuación y construyendo su camino hacia la sostenibilidad.

RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA

MARIELA COLMENARES

El relato que compartiré es el de una periodista. El periodismo es mi oficio de vida, y mi base de principios y valores. Desde esa plataforma humana y profesional, he desarrollado una amplia actividad en el terreno de la Responsabilidad Social Empresarial.

Por ese camino, lo primero que quiero destacar es que en los últimos tiempos se ha venido produciendo una coincidencia de carácter cultural, que debe llamarnos a reflexión: la demanda de transparencia y apego a la verdad que la sociedad hace a los medios de comunicación es la misma que la sociedad, el marco legal, los gobiernos y los grupos de interés hacen a las empresas y a sus profesionales. Por lo tanto, hay una exigencia –de valores como verdad y transparencia– que se ha constituido en el marco donde las empresas actúan (o deben actuar) y donde se gestiona la Responsabilidad Social Empresarial.

Pero ese no es el único punto de intersección entre el ejercicio del periodismo y el desempeño de la Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa. Hay otro: la Relevancia. Así como uno de los atributos de la noticia es su interés y su pertinencia para las audiencias de cada medio en particular, la acción social de las empresas debe orientarse a lo que es realmente importante para las personas y las comunidades. Y en ambos casos, en la gestión social y en el periodismo, lo que hace y lo que se cuenta deben hacerse de forma sencilla, directa y franca.

UN MOVIMIENTO EMPRESARIAL DE CARÁCTER NACIONAL

Víctor Guédez me ha invitado a participar en la confección de este libro, junto a profesionales responsables de las unidades o departamentos de RSE de importantes empresas del país; académicos especializados en la ética empresarial; y a ciudadanos preocupados por el destino de Venezuela.

Celebro la iniciativa, entre otras razones, porque este libro permitirá mostrar –demostrar–, que la RSE en Venezuela no es la sumatoria de iniciativas aisladas, sino un gran movimiento empresarial que, desde los tiempos de Eugenio Mendoza Goiticoa, figura pionera de la acción social promovida por el sector privado, ha venido creciendo y haciéndose sólido en todas las regiones. Las exitosas convocatorias que anualmente hace VenAmCham son un termómetro del entusiasmo, la sensibilidad y el alto nivel profesional de la solidaridad empresarial en nuestro país.

Como en tantas otras facetas de la vida pública venezolana, la democracia ha sido el campo fértil donde la RSE se ha extendido. Sin leyes que regulen o estimulen la actuación social de las empresas, sin beneficios fiscales, como es frecuente en muchos otros países, las empresas han tomado iniciativas que van más allá del simple invertir en proyectos sociales; y han alcanzado logros que hablan de organicidad entre ellas y complejidad en las metas.

Además de una historia que ya sobrepasa las siete décadas, y de la rápida aparición de historiadores y teóricos de la RSE en Venezuela, se ha desarrollado todo un sector profesional, gente experta en la materia y, en suma, se ha sistematizado un conocimiento que se transmite en cursos, diplomados, estudios de grado y postgrado, en centros universitarios de todo el país.

Lo anterior no niega la existencia de un sector entre los empresarios que todavía permanece ajeno a la RSE. Algunos, de forma consciente, parten de la doctrina de Milton Friedman, quien señalaba que la principal responsabilidad de las empresas es ser rentables. Otros, quizás todavía no han comprendido los múltiples beneficios que la práctica de la RSE genera en muchos sentidos –y que quizás este libro contribuirá a hacer visibles–. Pero de lo que no cabe duda, es de que en Venezuela, así en la mayoría de los países, la RSE se ha impuesto como el principal modelo de contribución de los empresarios a la idea de sostenibilidad.

LA SOLIDARIDAD: BIEN CULTURAL VENEZOLANO

Quien se imponga a sí mismo la disciplina de hacer aunque sea un somero seguimiento de la conducta de los empresarios venezolanos destacados notará la existencia de una serie de características comunes. Constantes que, con sus necesarias variaciones, están presentes en varias generaciones: empresarios conectados de forma sensible a unas determinadas comunidades; que tienen una especial capacidad de “ponerse” en las necesidades de los demás; y que se involucran sin intermediarios con las realidades que rodean a sus organizaciones. Me refiero a la existencia de una especie de solidaridad activa en la cultura venezolana, que ha contribuido de forma determinante en la formación de una cultura de la RSE en nuestro país.

Estos hombres y mujeres empresarios han sido agentes del proceso de modernización en Venezuela. La educación universal y gratuita; la expansión de las universidades; la multiplicación de los medios de comunicación; el auge urbanístico desde mediados del siglo XX; la irrupción de una cultura del emprendimiento; el acceso a prácticas y conocimientos novedosos en otras partes del mundo durante mucho tiempo; estos y otros factores hicieron posible la modernización, no sólo en sentido estricto, sino lo que es más significativo: una modernización inseparable de la solidaridad.

La aparición y el auge de la RSE en Venezuela están inscritos en un largo y profundo proceso social, económico y cultural, basado en el objetivo de que el mayor número de familias lograsen una vida de bienestar y progreso. Ese modelo no logró sostenerse en el tiempo; y desde hace una década y media luce fracturado. Pero no se ha dicho la última palabra al respecto. Estamos inmersos en un tiempo donde el futuro de Venezuela forma parte de un intenso debate.

GESTIÓN DE CONCEPTOS

Esos fundamentos hasta aquí mencionados o sugeridos –la solidaridad, la inclusión, la responsabilidad, el respeto a la condición del Otro, el orgullo por el trabajo bien realizado, la aspiración permanente de una vida digna y a una actuación decente– son, además de los fundamentos de la RSE, los criterios que rigen el pensamiento del sector privado cuando examina su actitud y su posible contribución a la sociedad. Son, si se quiere, en su esencia, los mismos criterios presentes en las Organizaciones No Gubernamentales, en los pensum de las universidades, en los medios de comunicación y en la mayoría de los profesionales interesados en estos temas.

En mi criterio, existe, pues, un pensamiento común y estructurado sobre el ejercicio de la solidaridad en Venezuela, con respecto a por qué ejercerla y cuáles son sus posibles beneficios simbólicos y reales. Creo que este marco aquí sugerido nos autoriza a pensar en la existencia y posibilidad de una vida en común, con fundamento en el respeto genuino y activo a los demás. Convivencia sobre una firme y extendida conciencia social.

POR DÓNDE EMPEZAR

Por dónde empezar: Es la primera pregunta que se hace la persona o empresa con vocación solidaria. Parto de la idea de que, para desarrollar un programa empresarial comunitario, debemos empezar por echar mano de una herramienta muy antigua: el sentido común.

El sentido común nos sugiere, de entrada, que nuestro ámbito de acción debe ser concentrado, porque los recursos disponibles nunca son ilimitados. Son finitos. Por lo tanto, debe haber correspondencia entre las capacidades de inversión y los objetivos del proyecto.

Otro dictado, que también proviene del sentido común, puede contestar a la pregunta sobre la orientación del proyecto. Cierto es que el mundo de las necesidades es vastísimo, pero en este universo de especialistas, también nuestras experticias son limitadas; es decir, nuestra empresa es competente en un área productiva determinada. Por lo tanto, si nuestro objetivo es contribuir realmente a generar beneficios a la sociedad, lo natural, lo inmediato, es que lo hagamos como una proyección de nuestro campo de experticia.

LA IDEA DE NEGOCIO INCLUSIVO

Expertos de talla mundial tienen más de dos décadas hablando de “negocios inclusivos”. Esta categoría describe las alianzas estratégicas que permiten a las empresas el establecimiento de relaciones y acuerdos que generen círculos virtuosos –beneficios– para todos los participantes.

Esta fórmula del “negocio inclusivo”, en apariencia muy sencilla, ha evolucionado con la idea de que las empresas tengan la oportunidad de dar un salto cualitativo de la filantropía hacia una alianza que implique transferencia de conocimientos y capacitación, de manera que quienes reciben los beneficios, además de preservar su dignidad, avancen hacia una situación de independencia económica.

Las alianzas estratégicas con los beneficiarios constituyen un radical cambio cualitativo con respecto a la mera donación. Es, sobre todo, el único modo de hacer que los benefi-

cios sean perdurables. Y es, y aquí me vuelvo a conectar con mi condición de periodista, el más grande de los retos de la comunicación: lograr que las audiencias internas y externas entiendan –y admitan– que una alianza estratégica no se limita a la entrega de un cheque. En este caso, se trata de otra cosa. La gestión de una alianza estratégica, el verdadero aporte de RSE, requiere de acompañamiento, medición y seguimiento. Requiere involucramiento. Participación. Y esto no se logra invitando a trabajadores y ejecutivos a un acto o enviando una comunicación a sus puestos de trabajo... Requiere de mucho más.

LA RSE ES UNA CULTURA

El ejercicio sistemático, duradero y profundo de la RSE demanda un cambio de mentalidad: debe convertirse en parte de la cultura de la organización. La solidaridad debe adquirir la condición de un valor, de un símbolo corporativo. De modo que es obligatorio construir una cultura de ciudadanos corporativos, donde cada actor de la empresa esté informado de modo suficiente, comparta un criterio fundamentado de los proyectos de RSE de su empresa y entienda el sentido de esa actividad. Ahora mismo hay un consenso con respecto a que la RSE debe formar parte del ADN de la organización.

Un factor importante para lograr el objetivo de convertir la RSE en cultura, es contar con el compromiso de la directiva, presidente, CEO, director ejecutivo, consejero delegado, presidente ejecutivo o cualquiera sea la figura utilizada. Se trata de que la persona a cuyo cargo esté la gestión y dirección de la empresa sea el líder interno y externo del trabajo de RSE.

LA RSE ES UN CRITERIO DE RENTABILIDAD

Tradicionalmente, la cara humana de las empresas estaba en manos de una fundación que actuaba de manera independiente de la estructura de la organización. Hoy la fundación o la unidad que gestiona la RSE debe estar vinculada a la organización; y los recursos que maneja provienen del éxito de la gestión financiera de la empresa, esto es, de sus beneficios. Esas cuentas deben ser transparentes y deben ser comunicadas a los distintos públicos. De hecho, hay países donde esto comienza a ser materia de regulación.

En este sentido, la inversión social está vinculada a la utilidad y al éxito de la empresa. Y la RSE debe mostrar resultados cuantificables, tanto en términos del bienestar que genera como en valor para la empresa.

SEGUNDO PASO

Una vez seleccionado el ámbito de acción, corresponde diseñar el mapa de los públicos interesados o *stakeholders* para conocer quiénes son nuestros interlocutores naturales. Con ellos debemos construir un diálogo franco, de modo que conozcan nuestras limitaciones y fortalezas. Esto es muy importante: en la práctica, es como un matrimonio. Luego de que se inicia una relación vinculada a estos asuntos, no puedes deshacerla sin causar daños.

Entre los diversos públicos, los de mayor relevancia son los colaboradores, los cuales deben estar conscientes de lo importantes que son para la empresa. La gerencia ha de tener sensibilidad para comprender las necesidades de aquellos, ofrecerles oportunidades de hacer carrera profesional y, lo que es más importante, comunicar que el primer compro-

miso es con ellos y sus familias. Una empresa que ejerce su RSE con la comunidad, debe tener programas internos para sus colaboradores y sus familias. Coherencia entre el discurso interno y externo.

Debemos también diseñar la forma en que vamos a dialogar con cada uno de esos públicos, identificar sus intereses y construir espacios de comunicación que permitan que todos los actores puedan expresarse y ser escuchados.

EL CLIENTE TIENE LEGÍTIMAS PREGUNTAS

El cliente también necesita confiar en las marcas que consume. El consumidor debe tener la seguridad de que la empresa que le provee de productos y servicios hace las cosas correctamente, que no incurre en corrupción para favorecerse de bienes públicos, ganar contratos u obtener recursos de manera ilegítima.

El cliente debe tener garantías de que la empresa es respetuosa de los DDHH y actúa en consonancia con lo que predica: si anuncias programas de solidaridad mientras se maltrata al personal, serás moralmente juzgado. Ya no es posible tener una casa matriz en un país desarrollado y mantener empresas relacionadas en algún lugar del llamado Tercer Mundo, e incurrir en prácticas laborales de esclavismo, uso de trabajo infantil o discriminación. Ya no es sostenible declararse socialmente responsable, al tiempo que se toleran las malas prácticas de los proveedores o se agrede al medio ambiente.

Menciono estos hechos para recordar aquí el Pacto Global que han suscrito más de 8.000 empresas en el mundo. Se trata de los 10 mandamientos de la ONU, incluidos en el Pacto Global, una referencia obligatoria para las empresas que aspiran iniciar el camino de RSE. Constituye también una guía práctica para iniciar las acciones.

Debe existir coherencia entre lo que piensan los consumidores y las empresas ofertantes. Esta conexión es la clave de la competitividad en productos de igual calidad y precio similar. Personalmente no comparto las afirmaciones de quienes sostienen que el consumidor está dispuesto a pagar más sólo porque un producto tiene una etiqueta verde, sin considerar otros atributos como calidad, procesos éticos y precios competitivos. Principalmente, porque parte de la condición de Responsabilidad es ser eficiente: producir a precios justos. Y aquí entra un nuevo elemento a la RSE, la Innovación como factor coadyuvante para producir a menores costos, alta calidad, valor estético y ético.

NUEVOS PARADIGMAS

En el mundo de hoy, el cliente ya no es un sujeto pasivo. Los consumidores tienen recursos para boicotear y generar daños a cualquier marca. De modo que incurrir en malas prácticas puede estimular a los consumidores a movilizarse contra la empresa o la marca.

Recientemente, un cliente de una tienda Wallmark, en Canadá, dejó un perro encerrado en su carro, sin ventilación. Una empleada le reclamó y, ante la negativa del cliente de abrir las ventanas, llamó a la policía. La empresa despidió a la empleada para complacer al cliente. El caso terminó en manos de la comunidad de Facebook, quien respaldó a la empleada generándole un daño a la reputación de la empresa, que no tuvo sensibilidad para manejar la coyuntura.

Como este ejemplo hay miles. Internet ha otorgado a los clientes el poder de reclamar transparencia. Hablamos de consumidor responsable, el que usa el poder de las redes sociales para protestar y denunciar, y que valora las conductas éticas.

OTRA VARIABLE: LOS INVERSIONISTAS RESPONSABLES

Los llamados inversionistas responsables representan una alternativa de crédito alternativo y económico, además de constituir un factor de valoración para las empresas que se cotizan en Bolsa. La profesora venezolana Charo Méndez, docente de la UCAB, hace un análisis muy interesante de cómo operan los fondos verdes o éticos de inversión. Hace referencia a una congregación de monjas que tiene un fondo importante por los recursos que maneja, y que invierten en grandes empresas. Cuando las religiosas acuden a las asambleas de las empresas, hacen valer su peso como inversionistas para que las empresas combinen factores como rentabilidad, acciones sociales y transparencia en la gestión financiera.

De modo que ya la Responsabilidad no sólo otorga buena reputación a la empresa, sino que también puede reportar cierta rentabilidad. No podemos hablar todavía de retorno de la inversión (ROI) ya que aún resulta muy complejo medir las acciones sociales, pero estamos en el camino de encontrar fórmulas para generar métricas para este aspecto.

COMUNICAR LOS RESULTADOS

La transparencia es otro valor de la Responsabilidad Corporativa. Las empresas de hoy no pueden ampararse en el hecho de que son privadas para mantener políticas de opacidad.

Hemos llegado a un tiempo donde toca ofrecer información detallada y profunda sobre cómo producimos, con quiénes y en qué condiciones; cuáles son los resultados financieros; cuál es nuestra manera de relacionarnos con la comunidad y nuestra conducta ante los asuntos relevantes para el futuro, como la preservación del ambiente y el futuro de la vida en el planeta.

Ese proceso de comunicación debe ser ordenado, sistemático, que permita un escrutinio y ser comparado año tras año. La mayoría de los estándares considera que esos informes deben ser auditados externamente. No es mala idea.

Existen muchos estándares para completar ese tipo de reporte, todos con similares características y propósitos, inspirados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Algunos de esos estándares son: el Instituto Ethos de Brasil, Norma SA 8000, AccountAbility 1000 (AA1000), ISO 26000, Norma SGE 21 o el Global Reporting Initiative (GRI), este último, el más utilizado en el mundo.

También existen herramientas, etiquetas o sistemas de gestión ambiental que tienen especificaciones para los diversos tipos de industrias, en especial la de productos alimenticios, que son de obligatorio cumplimiento en algunos mercados, como el de Europa. Operar bajo estos estándares inducirá a la empresa a documentar cada acción en todas las áreas del negocio, involucra a los empleados, quienes adquieren conocimientos y conciencia de la diferencia entre las buenas y las malas prácticas.

Particularmente, valoro mucho este tipo de reporte, con el que he tenido prolongada experiencia. Muy pocas empresas tienen conciencia de cuán fundamental es preservar la gestión a través de una memoria o informe de RSE o RSC, que en la práctica nos permite construir la historia de la organización.

En este ámbito nunca insistiremos demasiado en la crucial importancia de manejarse en el marco de la verdad: no ocultar errores o aprendizajes. Estos deben ser gestionados, resueltos y comunicados. Franqueza en las grandes acciones, en los éxitos empresariales, en la oferta de los servicios, así como también en las omisiones o errores de la gerencia. Dar la cara es ser responsable.

De este modo vemos los cambios que se han ido registrando en el mercadeo. Ya no basta con intoxicar a nuestras audiencias con publicidad. El consumidor exige información para analizarla y comprobar que lo que la empresa comunica es confiable. De modo que la gestión de riesgo comunicacional debe ponderar los mensajes y vigilar que no existan incongruencias entre aquellos y la realidad.

CONGRUENCIA CON LA SOCIEDAD

Se trata, en definitiva, de construir un espacio de interés para la empresa y para todas sus audiencias. Encontrar esa conexión con la gente pasa por examinar y atender los problemas de los países o la comunidad donde estamos operando. Esta premisa exige una mente abierta a los cambios. Hay situaciones del entorno que pueden eventualmente alterar el escenario de actuación social de la empresa. En esos casos, las políticas deben cambiar con las circunstancias e incluso precipitar la incorporación de nuevos programas.

Espero que estas líneas, guía diaria del equipo que tengo el honor de conformar, constituya una herramienta útil para los colegas entre cuyas tareas están los programas de responsabilidad corporativa. Tenemos un gran reto que, como la piedra de Sísifo, cada día debemos comenzar de nuevo... y detenernos a escuchar qué espera la sociedad de nosotros.

RSE: SIN HÉROES EPÓNIMOS, SINO CIUDADANOS

DENNYS MONTOTO
FELICIANO REYNA

Recientemente, con ocasión del aniversario de Cedice, contamos en la ciudad de Caracas con la visita del Premio Nobel Mario Vargas Llosa, quien se refirió a la inconveniencia de los héroes epónimos en las sociedades modernas. A partir de este planteamiento, nos proponemos esbozar la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela y qué acciones podría emprender actualmente el sector privado para cumplir con algunos de los principios básicos de la RSE.

En Venezuela existe un marco regulatorio importante para el funcionamiento de la actividad privada; son muchas las normas y resoluciones que regulan las relaciones con los trabajadores y la comunidad, algunas de ellas buscan incentivar la participación de las empresas en la comunidad, pero en general, todas tienen un carácter altamente regulador y punitivo, lo que deja poco margen al sector privado para desarrollar acciones más propias de la RSE. Asimismo, el tercer sector (Organizaciones No Gubernamentales de desarrollo social, de derechos humanos y ambientales) también se ve afectado por estas leyes y otras tantas que dificultan el vínculo con las empresas. La mayoría de los programas dirigidos a la comunidad son canalizados por el Estado a organizaciones civiles, que le son afines, como los consejos comunales. En el país la discusión ha estado centrada en el modelo económico, cuya tensión se mueve entre el sistema capitalista y el socialista; por tanto, la actividad privada ha estado enfocada en un ejercicio de sobrevivencia.

Es difícil hablar de RSE en Venezuela, pues la condición fundamental es que exista un sector privado (empresas) y Estado de derecho (seguridad), condiciones fundamentales para estimular la productividad. Actualmente existe alta regulación y poco diálogo del Estado con el sector privado; el foco en la sobrevivencia por parte del sector privado no le ha permitido desarrollarse e invertir; las políticas económicas del Estado han estado centradas en las importaciones, mermando sustancialmente la producción interna; las multinacionales se han limitado a mantenerse en el negocio con muy bajo perfil y seguir líneas básicas de sus casas matrices en RSE; las organizaciones dedicadas a estimular la RSE han estado orientadas a mostrar lo que hacen las empresas en materia filantrópica y hay muy pocos espacios para la discusión y el pensamiento en esta materia; las organizaciones internacionales que estimulan la RSE se han mantenido al margen con poca o ninguna participación y estímulo en Venezuela. Todo ello conlleva a políticas de corto

plazo que no contribuyen al movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual podríamos resumir en:

1. La discusión y los esfuerzos están volcados en aspectos ideológicos y del modelo económico; ello no facilita la incorporación de un modelo de RSE en un sistema capitalista como una nueva forma de organizar a la sociedad y una forma de desarrollo.
2. Los esfuerzos de algunas empresas que han apostado por el largo plazo y por mantenerse en la actividad económica están dirigidos a la incorporación de la RSE en su gestión, pero son muy pocas las empresas que tienen esta visión y que han comenzado a ver a la RSE como un modelo de gestión y la han incorporado a su estrategia. En el interior del país la situación es aún más difícil y la RSE está más centrada en una visión filantrópica (esto último nada criticable, pero insuficiente).
3. El entorno fiscal posee incentivos, como las regulaciones que facilitan los aportes a niños y jóvenes a través de la Lopna, pero al mismo tiempo, desarrolla constantemente nuevas regulaciones para otras actividades, la mayoría de ellas enfocadas en el castigo o en el estímulo a través del látigo.
4. No obstante, el tema se ha mantenido en agenda, probablemente por miedo o necesidad frente a la circunstancia. Además de ello, las experiencias previas en RSE representan referencias importantes a seguir y oportunidades para desarrollar. Nos hemos quedado atrás en un modelo de gestión competitivo, que apueste al desarrollo del sector privado, del país y represente un aporte para la región. De acuerdo al último ranking de competitividad mundial publicado por IMD (Escuela de Negocios Suiza), Venezuela ocupa el último lugar seguida por Croacia.

Esta combinación de factores y circunstancias nos lleva a pensar que nos encontramos en una coyuntura y, debido a ella, estamos muy atrasados respecto a países de la región como Brasil, Chile, Colombia, pero ello no significa que Venezuela no pueda incorporarse a este desarrollo. Los países latinoamericanos con movimientos importantes en materia de RSE son Brasil y Chile, y corresponden a iniciativas de las grandes empresas que fueron creciendo a través de sus cadenas de valor abarcando a las medianas y pequeñas, siendo un posible modelo a seguir. Destaca el importante esfuerzo realizado por Colombia a través de sus organizaciones gremiales para incentivar la incorporación de buenas prácticas en corto tiempo. Centroamérica, por su parte, se propuso incorporar progresivamente prácticas de RSE en los sectores productivos y apostar al desarrollo de la región al sumar a la mayoría de sus países a este movimiento.

En el caso venezolano, un espacio de construcción, de reconocimiento puede también surgir desde el sector privado, pues debe comprenderse a una empresa como un ciudadano más con deberes y derechos, capaz de responder a las demandas de la sociedad. Según Bernardo Toro, filósofo e intelectual colombiano, la ética es “el arte de elegir aquello que le conviene a la vida digna de todos. Un ciudadano ético es aquel que frente a los pormenores que atraviesa la comunidad donde vive se propone diferentes caminos posibles, se pone en acción y trabaja junto a sus pares para buscar la mejor manera de llevar adelante el cambio”. A ello podría agregarse que “las empresas no son solamente un sujeto económico activo, sino un sujeto social actuante” (Paul Capriotti, “Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa”, en revista digital *Razón y Palabra*).

A partir de ello, se propone a los líderes de las empresas y a las organizaciones promover una conducta empresarial que traspase la productividad y genere un espacio de sana

convivencia y participación ciudadana basada en valores positivos y sin violencia, generar espacios de ciudadanía internos sin esperar cambios afuera para contrarrestar la desesperanza. Se trata de iniciar un camino cívico a través de programas que incentiven la buena convivencia, la cultura de paz dentro de la empresa y con sus relacionados, trabajando con el universo de la población laboral, sus familias, los grupos de interés e incluso, progresivamente traspasar los anillos y círculos naturales del entorno empresarial, mediante actividades de información, educación y comunicación.

Esta propuesta podría ser el primer paso para responder a la necesidad de convivir socialmente, de construir ciudadanía. La democracia requiere ciudadanos, esto es, personas que quieran colaborar en la construcción y mejora de la vida colectiva. Sin ciudadanos activos y responsables no hay democracia auténtica. La RSE requiere de ambientes democráticos para poder funcionar.

El camino de la RSE parte de ciertos principios básicos, a nivel individual y de la sociedad, comportarse cívicamente, considerar la existencia del “otro” como elemento fundamental de la convivencia, que ese comportamiento cívico sea aceptado por todos, sea cual sea su religión, procedencia o ideología, son aspectos fundamentales para avanzar en una sociedad. Victoria Camps, catedrática española de filosofía moral y política, en una de sus tantas publicaciones acerca de la ciudadanía, plantea la necesidad de responder a ciertas preguntas para comprender la relevancia del comportamiento cívico; entre ellas, vale la pena mencionar: ¿por qué sigue siendo esencial ser bien educado o considerarse sujeto de deberes?, ¿por qué conviene trabajar competentemente?, ¿por qué hay que recuperar una virtud aparentemente tan anacrónica como la de la templanza?, ¿por qué y cuándo es buena la rebeldía y hasta qué punto no contradice la participación política?, ¿por qué hay que preocuparse cívicamente del entorno y cuáles deben ser los límites de tal preocupación? Nuestra condición humana y ciudadana (propia de las ciudades) es la vida en común, por tanto, la convivencia y el respeto al “otro”.

Una de las formas en que las empresas pueden –quizás deberíamos decir “deben”– iniciar el tránsito por el camino cívico, a nivel individual y de la sociedad, hacia el reconocimiento de la existencia del “otro”, de su dignidad, y sobre la que hay ya importantes experiencias, es la de la promoción de una cultura de los derechos humanos hacia lo interno.

A pesar de que siempre se ha sostenido que son los Estados los responsables de reconocer en leyes y otros instrumentos los derechos humanos, de respetarlos y garantizar su libre ejercicio y disfrute, así como de protegerlos, es también cada vez más evidente que las empresas tienen un papel significativo en su promoción y respeto y, sobre todo en los casos de las transnacionales, incluso también en su protección.

En enero de 2012, durante la sesión inaugural del Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, Navi Pillay, Alta Comisionada de la ONU para los Derechos Humanos, reconoció el papel crucial que tienen las empresas en la vida individual y comunitaria de las personas, en particular respecto de las más vulnerables. Este Grupo de Trabajo forma parte actualmente del conjunto de los llamados “Procedimientos Especiales”, entre los que se cuentan los diversos mecanismos temáticos del sistema de derechos humanos de las Naciones Unidas. Entre otras funciones, el Grupo de Trabajo hace seguimiento a la implementación de los Principios Rectores sobre las empresas y

los derechos humanos¹, presentados el 21 de marzo de 2011 ante la Asamblea General de Naciones Unidas por John Ruggie, Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas.

Según se explica en la Guía para la interpretación de los Principios Rectores², “el incumplimiento de una empresa de su responsabilidad de respetar los derechos humanos puede tener consecuencias de carácter jurídico, financiero y para su reputación (...) y podría afectar su capacidad para contratar y mantener a su personal, obtener permisos, inversiones, posibilidades de llevar a cabo nuevos proyectos o ventajas similares esenciales para el éxito y la sostenibilidad de una empresa”. Por ello, se ha hecho cada vez más frecuente que la afectación de los derechos humanos por parte de una empresa tenga consecuencias e implique un riesgo para sus propios intereses a largo plazo.

Si bien en los Principios Rectores se establecen niveles de referencia de la responsabilidad de las empresas en cuanto al respeto de los derechos humanos, se reconoce que éstas “pueden contraer voluntariamente otros compromisos en materia de derechos humanos, como la promoción de determinados derechos, por motivos filantrópicos, para proteger y mejorar su reputación o para dar lugar a nuevas oportunidades de negocio.”

El papel tan significativo que pueden jugar las empresas en materia de derechos humanos es también reconocido por organizaciones como Amnistía Internacional, no sólo en cuanto a los potenciales efectos negativos de las prácticas empresariales sobre las personas, sino también en cuanto a su aporte para la dignificación de la vida de las personas. Por ello, la organización ha pedido a las empresas promover “el respeto por los derechos humanos mediante vías tales como: el uso de su influencia para apoyar los derechos humanos; la inclusión de un compromiso específico en materia de derechos humanos en sus declaraciones de principios empresariales y códigos de conducta; la elaboración de políticas explícitas en materia de derechos humanos y el ofrecimiento de garantías de que dichas políticas están integradas y son vigiladas y auditadas en todas sus operaciones y más allá de fronteras; y el establecimiento de los sistemas de gestión interna necesarios para garantizar que se aplican las políticas en materia de derechos humanos”.

También ha pedido Amnistía Internacional a las empresas hacer del respeto de los derechos humanos “un componente integrante de sus operaciones empresariales, incluso en sus tratos con otras empresas, socios, asociados, filiales, proveedores y autoridades gubernamentales”³.

Los “Diez Principios” del Pacto Mundial presentados en la reunión del Foro Económico de Davos de 1999, por el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, son ampliamente conocidos. Los dos primeros se refieren específicamente al respeto y protección de los derechos humanos por parte de las empresas que suscriban el Pacto y a hacerse parte de abusos de los derechos humanos.

1 Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/07/ONU_principios_rectores_sobre_empresas_y_ddhh.pdf

2 http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf

3 Las empresas y los derechos humanos, Amnistía Internacional <http://www.amnesty.org/es/business-and-human-rights>

Sin embargo, más allá de políticas que puedan ser puestas en práctica para el respeto de los derechos humanos, para que efectivamente cobren vida, es imperativo que cada persona en la empresa comprenda qué significan, en toda su dimensión. Si la concepción de cada miembro de la empresa como ciudadano o ciudadana hace de ella un actor significativamente más relevante en cuanto a la construcción de la convivencia, dentro y fuera de la empresa, el conocimiento acerca de los derechos humanos, el reconocimiento de la propia titularidad y de la de las demás personas, tiene igualmente un impacto significativo en cuanto a las relaciones interpersonales y, por ende, en la construcción de esa convivencia. Entender la propia titularidad de los derechos humanos y la relación entre su ejercicio y disfrute con la propia dignidad, también contribuye a generar conciencia acerca de la titularidad de quienes nos rodean y respecto de su propia dignidad.

Es por ello que proponemos que tanto en el ámbito de las organizaciones empresariales, como en el seno de cada empresa, más allá de la necesidad de respetar los derechos humanos como deber del ciudadano corporativo, se implementen programas de formación, difusión y promoción de los derechos humanos. La idea de los derechos humanos es tan simple como poderosa: toda persona tiene derecho a ser tratada con dignidad, y toda persona tiene derecho a disfrutar los derechos humanos sin discriminación; derechos humanos que están todos interrelacionados y son interdependientes e indivisibles.

¿CÓMO APRENDER, EVALUAR Y COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA RS?

ELOY RODRÍGUEZ ALFONSÍN

La Responsabilidad Social (RS) se ha convertido en la nueva manera de ver la gestión organizacional mediante un compromiso consciente por hacer que los impactos de nuestro actuar sean positivos para el desarrollo económico, social y ambiental. El texto que procede es una aproximación a los temas de cómo aprender, evaluar y comunicar la (RS), sin duda, de él se desprenderán dudas y cuestionamientos para mejorar el entendimiento y la gestión de esta disciplina, si esto sucede, la parte del despertar, inspirar y perfeccionar se estará cumpliendo.

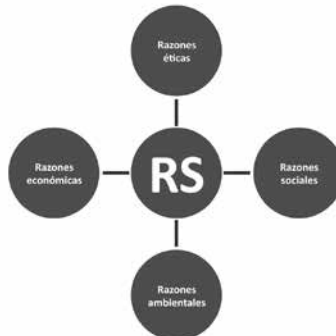
APRENDER

Más que aprender responsabilidad social debemos aprehender la responsabilidad social, debemos hacer de ella una presa con cadena perpetua que no saldrá de nuestra organización, inclusive de nuestra vida, pase lo que pase. Esto por el bien propio, el bien de nuestra organización, el bien de la sociedad y el bien del planeta entero.

LAS RAZONES

Existen diversas razones para ser socialmente responsable, todas ellas razones de peso que nos llevan a no soslayar el tema en nuestra vida cotidiana y, especialmente, en la gestión de nuestras organizaciones.

Las razones que nos hacen impostergable el tema son de diversa índole, a saber:



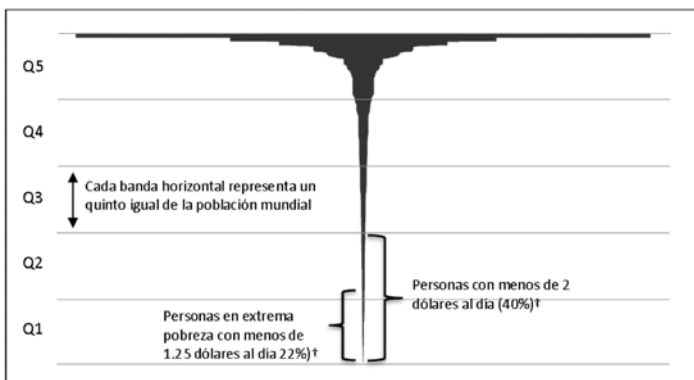
RAZONES ÉTICAS

El avance científico y tecnológico de la humanidad nos coloca en una situación de responsabilidad ética de lo que hacemos y de lo que hace lo que hacemos (Francois Vallaeys), además de que, en concordancia con Víctor Guédez, “antes todo se le atribuía a Dios, Él ha ido delegando en el ser humano sus poderes; los avances de la ciencia y la tecnología son la evidencia de estos nuevos espacios de poder que se nos han concedido. Tales capacidades aumentan nuestra responsabilidad e imponen una cercanía más estrecha con respecto a conductas adecuadas y bien orientadas.”¹ El hecho de tener capacidad, física e intelectual, para transformar la naturaleza, nos ha alejado de los límites preestablecidos en el concierto original de nuestro planeta; por lo tanto, sin ánimo de entablar una reflexión profunda en este documento y sin considerar que puede sobrevenir una catástrofe natural más allá de nuestro alcance, somos los únicos responsables éticos de la conservación o el deterioro de la Tierra.

RAZONES SOCIALES

La desigualdad social de nuestro tiempo es alarmante, las disparidades globales en las que vive la población del mundo se ha representado gráficamente como una copa de champán por parte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1992, 2005), tomándose desde entonces como referente valioso para ilustrar esta lamentable situación de disparidad en donde, “aproximadamente 1.200 millones (*de personas*) vivían en extrema pobreza con menos de 1.25 dólares al día en 2007 (un 22% de la población mundial) y aproximadamente 2.200 millones con menos de 2 dólares al día (o aproximadamente un 40% de la población mundial). Una manera alternativa de contemplar la “copa de champán” es comparando el porcentaje superior de quienes ganan más ingreso en el mundo con el inferior. Al hacerlo, encontramos que los 61 millones de personas más ricas (o un 1% de la población global) tenían la misma cantidad de ingreso que los 3.500 millones más pobres (o un 56%) en 2007”².

Figura 1. Ingreso global distribuido por percentiles de la población en 2007 (o último año disponible) en dólares internacionales constantes PPA de 2005.



Fuente: Ortiz, Isabel y Cummins, Matthew, *op. cit.*

1 Guédez, Víctor. *Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial*, Planeta, Caracas, 2006.

2 Ortiz, Isabel y Cummins, Matthew. *Desigualdad global: la distribución del ingreso en 141 países*, Documento de trabajo sobre política económica y social, Unicef, 2012.

Esta evidencia, objetiva y contundente, hace indispensable el que se tomen manos a la obra en la redistribución equitativa de la riqueza, lo cual, si no llega más temprano que tarde, podría generar una descomposición social por hambre y necesidad con dimensiones insospechadas, los estallidos sociales en todo el mundo reflejan que el caldo de cultivo está en sus últimos hervores.

RAZONES ECONÓMICAS

Para hablar en un lenguaje eminentemente empresarial se tienen que esgrimir argumentos de rentabilidad, ganancias, dividendos y todos estos conceptos que, legítimamente, suenan como música para los oídos de cualquier empresario.

La responsabilidad social, sin lugar a dudas, es una gestión organizacional rentable al 100%, aquí lo comento:

Los mercados son cada vez más receptivos de las empresas y organizaciones socialmente responsables, los productos o servicios que éstas ofrecen tienen mejor demanda y aceptación; además del ahorro que trae consigo el hecho de gestionar los recursos disponibles de forma responsable y eficiente. Todo ahorro generado por disminución, eficiencia o uso de energías alternativas en generación de electricidad, suministro de agua o combustible, tiene una proyección directa a la rentabilidad de la empresa. De igual forma, la gestión de residuos a través de la reutilización o valorización de los mismos, repercute positivamente en las finanzas de cualquier organización.

En la visión de la empresa socialmente responsable se juega bajo el principio del ganar-ganar entre todas las partes interesadas, pues toda la cadena de valor se ve inmersa en ciclos virtuosos de beneficio compartido. Un proveedor al que se le exige y se le orienta para proveer insumos amigables con el medio ambiente y tener una gestión ética y respetuosa de los derechos humanos y laborales, seguramente se convertirá en un proveedor que perdure en el tiempo. Asimismo, el mercado o el consumidor educado exigirá a la empresa productos manufacturados bajo estas condiciones de respeto humano y ambiental, pasando a segundo plano la pregunta del ¿qué me vendes? y sustituyéndola por el cuestionamiento ¿cómo llegó hasta mí eso que me vendes? El consumidor socialmente responsable se fija más en cómo se hizo en lugar del qué se hizo. Fuentes sustentables y trabajo digno son esencialmente los factores que prevalecen en su toma de decisiones de compra.

Cabe destacar, además, que a nivel bursátil algunos de los índices más reconocidos en todo el mundo vienen reflejando el comportamiento socialmente responsable de las empresas cotizadas, ejemplo de ello tenemos al menos cinco índices que, valga la redundancia, indexan en listados especiales a las empresas con mayores compromisos públicos y una gestión evidente en responsabilidad social y sustentabilidad, generando con ello una mayor rentabilidad respecto al resto de las compañías.

Además de lo anterior, a partir de septiembre de 2013, existe el GC100 (Global Compact 100), índice que nos orienta sobre el comportamiento bursátil de las 100 empresas más representativas a nivel mundial y que han firmado esta iniciativa, cabe destacar que el desempeño que estas empresas muestran es significativamente superior a cualquier otra empresa sin la característica de ser una empresa firmante del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas.

 <p>Dow Jones Sustainability Indexes</p> <p>Nueva York</p>	 <p>FTSE4Good</p> <p>Londres</p>
 <p>México</p>	<p>Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE</p> <p>Sao Paulo</p>
 <p>Johannesburgo</p>	

Su origen fue hace tres años, cuando el Pacto Mundial comenzó a analizar el comportamiento bursátil de una muestra de empresas, comparando los resultados con el índice FTSE All World, indicador que representa el desempeño de empresas medianas y grandes del FTSE Global Equity Index Series y cubre mercados tanto emergentes como desarrollados, por lo que funciona de manera adecuada para comparar productos de inversión. Con base en este análisis comparativo, el Pacto Mundial informó que el GC 100 mostró un retorno de inversión de 24,6% durante el último año, contra 22,1% que registró el FTSE All World; durante los dos últimos años, el GC 100 alcanzó una cifra de 19% mientras que el FTSE All World llegó a 17,7%, y en los últimos tres años, ambos indicadores mostraron un desempeño de 12%.

RAZONES AMBIENTALES

So pena de ser calificados de fatalistas, tenemos que tomar conciencia de una verdad irrefutable: *el planeta no nos necesita*. El género humano es la especie más depredadora de la naturaleza, no forma parte de ninguna cadena alimenticia ni depende de él el equilibrio biológico de ningún ecosistema natural. Sin lugar a dudas podemos afectar el equilibrio ecológico de cualquier ecosistema, pero si hoy nos vamos haríamos más bien que mal a cualquier orden natural en su más pura esencia silvestre. Además, el planeta ha dado muestras de que en cualquier momento se puede deshacer de nosotros, por tanto, si no lo cuidamos estaríamos forjando nuestro propio destino hacia la extinción. Ser ambientalmente responsables es, en un plano pragmático y realista, un tema de supervivencia.

El planeta se agota, ha entrado en una crisis de crédito ecológico por la demanda de la humanidad sobre el capital natural, que ya ha superado en 30% la capacidad de abastecimiento de la Tierra. De acuerdo con algunas estimaciones, en el año 2030 harían falta

dos planetas enteros para mantener el estilo de vida actual de la humanidad.³ El pasivo ambiental con el que arrancan las nuevas generaciones es el de consumir, al menos, un tercio menos de los recursos que consumimos actualmente, de no ser así, la combinación de factores que hacen posible la vida se irán agotando hasta que ésta no sea más.

EL CÓMO

Se aprende a partir de experiencias y, para aprender a tener una gestión socialmente responsable, se debe tener claro cuál es el móvil de nuestra empresa, para qué está hecha y qué espera de ella cada uno de los grupos de interés con los que interactúa.

El proceso de aprendizaje en el ser humano nunca termina; cada día aprendemos cosas nuevas, nuestro conocimiento es un verdadero granito de arena respecto a todo lo que podríamos conocer y aprender del universo. Mientras más sabemos más nos damos cuenta de lo que nos falta por saber, “Yo sólo sé que no sé nada”, y mientras más sé, más me doy cuenta de todo lo que desconozco.

“El conocimiento es conocimiento porque es conocimiento del desconocimiento (de sus limitaciones), del reconocimiento (de sus potencialidades) y postconocimiento (de sus restricciones)”⁴ postura que nos lleva, hablando en términos modernos, a la mejora continua, al conocimiento perenne y a la búsqueda de la perfección. Sin embargo, ¿es sensato buscar la perfección organizacional? la respuesta es sí, pero lo que es insensato, o al menos en extremo ambicioso, es pensar que se llegará algún día a esa perfección organizacional. La búsqueda nos llevará a mejores estadios cada vez, pero la búsqueda es un ejercicio infinito.

Es, como afirma Eduardo Galeano respecto a la utopía:

*Ella está en el horizonte.
Me acerco dos pasos,
ella se aleja dos pasos más.
Camino diez pasos
y el horizonte se corre
diez pasos más allá.
Por mucho que yo camine
nunca la voy a alcanzar.
¿Para qué sirve la utopía?
Sirve para eso: para caminar.*

Se puede inferir entonces que la responsabilidad social es una disciplina que se puede aprender, pero que la última letra aún no está escrita; cada día se aprende algo nuevo de ella, y lo que tenemos que explicar aquí, es cómo aprenderla y ponerla en práctica de una manera eficaz.

³ Informe Planeta Vivo de WWF: http://www.footprintnetwork.org/newsletters/gfn_blast_0610.html

⁴ Víctor Guédez. *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Planeta, Caracas, 2003.

La responsabilidad social se aprende a partir de conceptualizarla, yo asumo la definición de ISO 26000 que a la letra dice:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- *Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;*
- *Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y*
- *Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.*

Como es evidente a partir de esta definición, la responsabilidad social se debe practicar como un modelo de operación que busca maximizar los beneficios en un juego de ganar-ganar, en donde todos los involucrados ganan y ninguno podría sustraerse de buscar una gestión de esta índole.

El cómo llevarla a cabo puede ser a través de la Guía que ofrece la propia ISO 26000⁵, aunque, con el objetivo de brindar un ejemplo práctico de cómo implementarla, aportaríamos el siguiente ejercicio:

PASO 1: MAPEAR Y CLASIFICAR

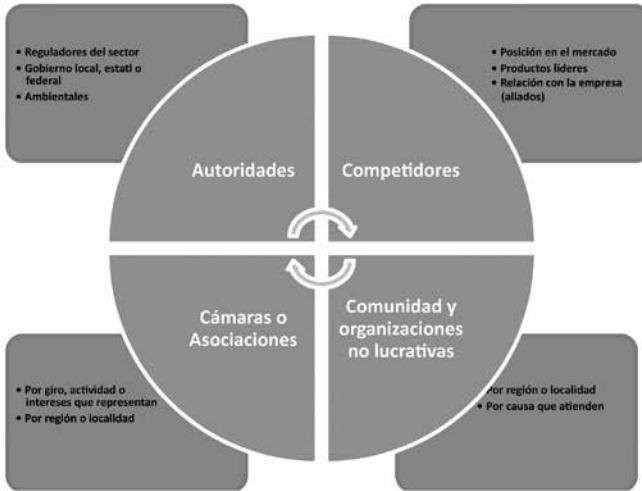
Identificar a nuestros grupos de interés y clasificarlos de alguna manera lógica para nuestra organización y los fines que tiene la misma, ejemplo:

Grupos de interés internos



5 <http://www.iso.org/>

Grupos de interés externos



Nota: es sumamente valioso considerar como grupo de interés al medio ambiente, pues, aunque no hay manera de dialogar con él, éste sí se manifiesta y tiene un fuerte impacto en la gestión organizacional y en todos los seres vivos. Algunos autores y herramientas de RS consideran el medio ambiente como el grupo de interés denominado “generaciones futuras”.

Una vez mapeados los grupos de interés, es necesario enlistar los programas o acciones que se tengan con cada uno de ellos. Esto podría identificarse como una matriz de impacto de los programas de la empresa para ayudarle a identificar la preeminencia o falta de atención hacia algún grupo específico.

PASO 2: DIALOGAR E INDAGAR

Entablar diálogo y/o indagar cuáles son las expectativas de cada uno de los grupos de interés nos permitirá saber qué se espera de nuestra organización respecto a la gestión de la misma, lo cual nos servirá para poder hacer una matriz de asuntos relevantes o de materialidad, en donde confluyan grupos, temas y expectativas en un solo plano documental. Sin lugar a dudas, el preguntar nos puede hacer más asertivos en la gestión.

Las herramientas de diálogo e indagación de expectativas son tan múltiples y variadas que podría quedar corto el ofrecimiento de un listado; sin embargo, como punto de partida se puede comentar que es conveniente considerar las siguientes fuentes:

- Encuestas directas respecto a la gestión
- Estudios de clima organizacional
- Sesiones con grupos de enfoque
- Estudios de mercado y reputación de marca
- Informes públicos, individuales o sectoriales
- Análisis bibliográfico y hemerográfico
- Consultas a sitios web, entre otros.

Así, una vez que se llevan a cabo el diálogo y la indagación, se puede establecer una matriz de asuntos relevantes o materialidad con los siguientes elementos:

Grupo de interés	Tema	Expectativas particulares
Cientes	Servicio postventa	Se quisiera tener explicaciones más detalladas respecto a los productos adquiridos. A la hora de compra-venta de los productos no se conocen los alcances de las garantías y cláusulas de servicio.

PASO 3: PLANIFICAR

Una buena planeación dependerá de revisar el impacto de los programas establecidos y de haber identificado, mapeado, indagado y dialogado con los grupos de interés de nuestra organización. De esta forma, una vez concluidos los dos pasos anteriores, tenemos al menos tres insumos (mapeo de grupos de interés, matriz de impacto de los programas existentes y matriz de materialidad), importantísimos para realizar una planeación asertiva.

Elaborar un plan de trabajo considerando temas, grupos de interés, expectativas a atender y metas, llevará a la organización a tener una gestión socialmente responsable.

PASO 4: EJECUTAR

Partiendo de la base de una planeación asertiva, el éxito en la ejecución de lo planeado sólo dependerá de una buena asignación de recursos humanos, económicos y materiales para llevar a cabo lo estipulado en el plan. Obviamente, para garantizar el éxito en la gestión, se debe pasar por evaluaciones periódicas con el objeto de identificar aciertos y corregir desviaciones respecto a lo planeado.

EVALUAR

“Lo que no se mide no se puede mejorar”.

Para evaluar la responsabilidad social, o cualquier otro tema, es necesario tener dos cosas indispensables: *indicadores de medición y establecer una línea base*. Es decir, desde que se planea se tiene que definir el mecanismo de evaluación de cada asunto o tema planteado. Para ello se pueden generar criterios o ponderaciones propias o asumir las ya establecidas por un sistema de gestión previamente establecido en la organización.

Ejemplo:					
Grupo de interés	Tema	Actividad	Indicador	Línea base	Grado de cumplimiento
Clientes	Servicio postventa	Realizar encuestas de prácticas éticas de venta	# de encuestas realizadas	# de encuestas realizadas en el año X	1 2
					3 4
En dónde	1 = En planeación 2 = Avance incipiente 3 = Avance consolidado 4 = Avance consolidado, reportado y auditado				

Es indispensable definir previamente la frecuencia de cada evaluación para ir midiendo el grado de avance de cada actividad. Esta frecuencia por lo menos debe ser anual, aunque, si fuese semestral, aportaría los insumos informativos necesarios para establecer acciones correctivas para enderezar posibles desviaciones en la ejecución de lo planeado durante el mismo ejercicio.

Asimismo, es recomendable definir un equipo de evaluadores bajo la siguiente premisa lógica para evitar conflictos de interés: *la persona que evalúa no puede ser quien haya sido el ejecutor de lo evaluado.*

Una vez definido el equipo de evaluadores, se deben acordar los parámetros de evaluación, la frecuencia, los criterios a seguir y las formas en las que se deberán elaborar los reportes de cada evaluación. En la medida en la que se pueda estandarizar todo ello, la gestión organizacional irá mejorando día con día. No es ocioso recordar que cada evaluación detonará acciones correctivas y para ello es necesario tener vocación de mejora continua.

COMUNICAR

No puede haber mensajes claros cuando existen ideas difusas, primeramente se debe tener claridad en las ideas para poder ser asertivo en el mensaje, de manera tal que primeramente se tiene que definir qué se quiere comunicar y posteriormente cómo se quiere comunicar, desde luego haciendo un análisis de los posibles efectos y cuestionamientos que pudiesen tener los receptores de cada mensaje, para poder definir, anticipadamente, la estrategia de comunicación a seguirse.

El diálogo es la mejor manera de llegar a entendimientos. La responsabilidad social de cualquier organización tiene su principal insumo en el conocimiento de los grupos de interés y de sus expectativas; por lo tanto, es indispensable pensar en el diálogo como una pieza clave en la responsabilidad social. Hay que notar que aquí se habla de diálogo, de comunicación de información relevante mas no de publicidad. La publicidad juega un papel por demás valioso para cualquier organización, sin embargo, no nos referimos sólo a ésta cuando hablamos de comunicar la responsabilidad social; cabe como ingrediente, pero no la agota.

A nivel interno existe un grupo de interés sumamente estratégico en temas de comunicación. Éste es el personal de la organización, que debe estar informado de todo lo que pasa en su entorno laboral para poder tomar decisiones apropiadas. Los colaboradores son cajas de resonancia, embajadores de mensajes y promotores de causas; si ellos están informados pueden ayudar en el posicionamiento reputacional de la organización. Por el contrario, si no cuentan con la información necesaria, nunca podrán ser parte activa en la construcción de la reputación positiva a la que aspira legítimamente cada organización. Inclusive me permito afirmar, por experiencia propia, que el tener colaboradores informados de lo que pasa en su entorno laboral, enriquece el clima laboral al impactar directamente en el involucramiento y la lealtad organizacional.

Por otra parte, el contexto local e internacional obliga a las organizaciones a operar bajo un ambiente de transparencia y rendición de cuentas. La observación y escrutinio es cada vez más acuciosa por parte de los grupos de interés y por ello resulta imprescindible ofrecer periódicamente información veraz y oportuna de la gestión organizacional ante sus diversas responsabilidades e impactos. Si se pretende tener permanencia en el tiempo,

solidez, confianza, legitimidad o licencia social, así como consolidar la reputación corporativa, es necesaria la rendición de cuentas.

Bajo este contexto, vale la pena destacar tres factores imprescindibles al pensar en transparencia y rendición de cuentas:

1. **La información valiosa es la que se tiene**, buena o mala, pero disponible. Con la información oportuna se pueden tomar decisiones basadas en evidencias, no en sospechas o prejuicios que en nada abonan a una buena gestión organizacional.
2. **La comunicación de una organización debe ser integral y congruente**, incluir retos y oportunidades, logros y éxitos, además de obstáculos y amenazas que se enfrentan o se pueden enfrentar refleja equilibrio y sensatez de quien informa. No hay organización perfecta y ningún público espera ver eso en un reporte. "Hacer lo que se dice y decir lo que se hace" debe ser una máxima a seguir.
3. **Reportar sin el ánimo de mejorar es un contrasentido**. La práctica de reportar debe ser una constante vinculante. Las diferentes áreas de la organización deben utilizar la información recabada y reportada para medir y optimizar su desempeño en un ejercicio de mejora continua.

Con base en lo anterior, y sabiendo que existe una guía estandarizada para hacer reportes, informes o memorias de responsabilidad social, es recomendable la utilización de la misma y buscar su expansión, pues con ello va implícita la generación de círculos virtuosos hacia el mejoramiento económico, social y ambiental que la humanidad y el planeta entero demandan.

La Guía del Global Reporting Initiative (GRI) promueve a nivel mundial el índice más aceptado para la elaboración de informes de Responsabilidad Social o Sustentabilidad. El índice está basado en la rendición de cuentas a través de la triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental, y puede ser utilizado por cualquier tipo de organización que desee reportar su desempeño con transparencia y objetividad, ya que se cuenta con un índice general, además de diversos suplementos sectoriales (financiero, minería y metalurgia, ONG, aeroportuario, construcción, alimentos y bebidas, energía eléctrica, comunicación, petróleo y gas).

Ahora bien, antes de elaborar un informe y más allá de los principios de contenido y calidad que sugiere el propio GRI⁷, se debe partir de los siguientes autocuestionamientos:

Por qué quiero informar

- Es una moda
- Es una demanda de mercados
- Por ser más transparente
- Para mejorar mi gestión

Qué quiero informar

- La acción social de la organización
- Cosas agradables y logros
- Toda la gestión de la organización

⁷ Materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, exhaustividad, equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad.

A quién quiero informar

- A mis accionistas
- A mis grupos de interés externos
- A mis grupos de interés internos
- A todos mis grupos de interés

Cómo lo puedo hacer

- Conocer la Guía GRI (suplementos)
- Determinar temas relevantes
- Hacer acopio de información
- Plan de acción progresivo
- Publicar cuando se considere oportuno

Contestando a estos cuestionamientos y poniendo atención a los tres factores expuestos líneas arriba, seguramente cualquier organización tendrá un proceso enriquecedor en su comunicación; no hacerlo puede tener un efecto contrario: desgaste y temor hacia una práctica que pasó de ser moda a una necesidad organizacional. Más vale hacerlo, pero hacerlo bien.

LA REALIZACIÓN PLENA DEL POTENCIAL HUMANO COMO MISIÓN FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA EMERGENTE

RAÚL MAESTRES M.

INTRODUCCIÓN

La Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria VenAmCham, institución venezolano-americana, crea Alianza Social en el año 2000, como una iniciativa del doctor Pedro Palma, en ese momento Presidente de la institución; convencido de que no hay empresas sanas en comunidades enfermas y con el interés de fortalecer la cooperación del sector empresarial privado con organizaciones de desarrollo social, públicas y privadas, así como también el establecimiento de alianzas con instituciones nacionales e Internacionales que están en el área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Se crea el Comité bajo la premisa de que debía ser un espacio para promover la Responsabilidad Social Empresarial entre las empresas miembros de la cámara, no bajo el enfoque de la filantropía, considerada necesaria pero propia de una acción individual, sino del compromiso de las empresas en contribuir al desarrollo económico sostenible; trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida.

Con estos dos párrafos inicia Margarita Méndez de Montero su ensayo en el libro *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias: hacia un modelaje social*. Compilación coordinada por Víctor Guédez en 2011, quien señala en la introducción lo siguiente: *Las empresas son algo más que un conjunto de unidades de negocios, ellas representan, por encima de todo, un compendio de capacidades humanas y de interacciones con el entorno. Por esta razón, sus estrategias deben incorporar a la Responsabilidad Social como la expresión de un valor primordial y como una ventaja competitiva fundamental.*

De la lectura anterior y del análisis de la práctica de la RSE podemos apreciar que la mayor parte del esfuerzo en este frente ha sido volcado hacia obras que benefician a la comunidad adyacente a las empresas y también, en alguna medida, entre las organizaciones más desarrolladas, se han creado beneficios y condiciones de trabajo que inciden positivamente en el clima laboral, como por ejemplo horario flexible, facilidades para tra-

bajar desde la casa, tiempo libre para estudiar, etc. Sin embargo, a mi manera de ver, pocas son las organizaciones que han abordado el tema de la RSE desde la perspectiva de la formación integral de las personas que trabajan en ella. Para lograr este propósito es menester la creación de un clima de confianza que contribuya a neutralizar el miedo y permita potenciar los procesos de crecimiento individual, buscando que los trabajadores alcancen su máximo desarrollo profesional y humano. La postura ética de la empresa se fundamentaría entonces en apoyar la formación integral de sus miembros, fomentando en ellos una curiosidad permanente por la indagación y el aprendizaje, sin importar los caminos que puedan tomar en el futuro.

¿QUIÉNES SOMOS LOS VENEZOLANOS?

Para abordar el tema es menester saber algo más acerca de quiénes somos los venezolanos, a fin de obtener parámetros que contribuyan a orientar adecuadamente los procesos de enseñanza en las empresas. Con este propósito vamos a analizar los resultados de dos investigaciones reseñadas en el libro de Alberto Rial, *La variable independiente: el rol de la idiosincrasia en el desarrollo de Venezuela* (Editorial Alfa, 2013). La primera de ellas se refiere a la que en 1974 publicó el psicólogo norteamericano David Mc Clelland (Mt. Vernon, New York 1917-1998) realizada con el patrocinio del gobierno nacional, dirigida a identificar el perfil preponderante en la población venezolana. La premisa de investigación plantea que una vez cubiertas las necesidades higiénicas de las personas (comida, techo y vestido), surgen tres motivaciones fundamentales que son: logro, afiliación y poder. El proyecto se llevó a cabo entre 1950 y 1970, con el propósito de conocer la intensidad con la cual se presentan las motivaciones señaladas en la conducta ciudadana. Los resultados se compararon con un estudio semejante realizado en otros 45 países seleccionados. En la tabla siguiente se muestra el resumen valorativo de las variables analizadas.

Motivaciones en Venezuela. Resultados del estudio de David Mc Clelland

REGISTRO	MOTIVACIÓN	PUNTAJE RELATIVO CON LA MOTIVACIÓN	% DE MUESTRAS
Literatura	Logro	0,24	8%
	Afiliación	0,96	35%
	Poder	3,24	94%
Textos de escuela primaria	Logro	0,34	10%
	Afiliación	0,54	18%
	Poder	1,45	46%
Televisión	Logro	0,05	4%
	Afiliación	1,50	71%
	Poder	1,89	81%
Folklore	Logro	0,09	3%
	Afiliación	0,39	17%
	Poder	2,83	86%
Total todos los registros	Logro	0,36	11%
	Afiliación	0,69	26%
	Poder	2,04	66%
Muestra internacional 45 países	Logro	2,00	
	Afiliación	0,53	
	Poder	0,96	

Las conclusiones saltan a la vista: la motivación al logro es la más baja en los registros analizados (entre 3% y 11% de registros con referencia al logro), mientras que la motivación al poder es la más alta (entre 46% y 94% de los registros). Llama la atención que las referencias al poder en los textos de escuela primaria se sitúan en 46%, mientras que la motivación al logro, que debería ser la fundamental, se sitúa en 10% de los registros. Mc Clelland comentó al respecto que en Venezuela la motivación al poder es extremadamente alta, la afiliación moderada y la que apunta hacia el logro es casi inexistente. Otro aspecto que merece destacarse del estudio es que la combinación de motivaciones sociales no varió en el tiempo. Se encontraron valores similares en intensidad y frecuencia a lo largo del período analizado.

Al comparar los resultados locales con los otros 45 países se encontró que solamente tres naciones mostraban mayor necesidad de poder que Venezuela y sólo dos menor necesidad de logro. En resumen podemos decir que la motivación al logro y al poder en nuestro país resulta inversa a la muestra de las otras 45 naciones que participaron en el estudio.

La segunda investigación que reseñamos fue la llevada a cabo por el holandés Geert Hofstede. Los resultados publicados en 1980 se basaron en el envío y recolección de 116.000 cuestionarios presentados a residentes de 40 países, todos empleados de una misma empresa multinacional. Hofstede analizó cuatro dimensiones culturales que representan las creencias y valores fundamentales de sus habitantes:

1. *Distancia del poder*: Es el grado de desigualdad entre los individuos menos poderosos y los más poderosos. Cuanto mayor es la distancia del poder más lejana resulta la relación entre los gobernantes y los gobernados, y mayor el acceso a privilegios y ejercicio de autoridad de la alta jerarquía. Una distancia del poder baja significa que autoridad y jerarquía están repartidas equitativamente de acuerdo a la percepción de la gente y que estas instancias se relacionan fácilmente con los ciudadanos.
2. *Aversión a la incertidumbre*: Representa el nivel de rechazo de la gente al riesgo y a las situaciones ambiguas.
3. *Individualismo-Colectivismo*: El alto individualismo resulta en un tejido social poco afiliativo, en el cual la gente está dispuesta a cuidar de sí misma y de sus familiares más cercanos. En el caso colectivista los individuos esperan protección de parte de los otros miembros y están dispuestos a intercambiar pertenencia por lealtad absoluta al líder.
4. *Masculinidad*: El grado de masculinidad-feminidad indica el grado de separación de los roles asignados a cada sexo. Los países con alta masculinidad mostrarán una distancia considerable entre las labores que los hombres y las mujeres están supuestos a desempeñar en la comunidad.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de la encuesta Hofstede, destacando como conceptos fundamentales del estudio la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo y el nivel de machismo en la sociedad.

Encuesta multinacional. Resultados del estudio de Geert Hofstede

Distancia del poder		
Rango de puntos	11 más baja - 94 más alta	
Puntuación más baja	Austria	11 puntos
Puntuación más alta	Filipinas	94 puntos
	Venezuela	81 puntos (tercera más alta)
Aversión a la Incertidumbre		
Rango de puntos	8 más baja - 112 más alta	
Puntuación más baja	Singapur	8 puntos
Puntuación más alta	Grecia	112 puntos
	Venezuela	76 puntos (puesto 14 entre 40 países)
Individualismo		
Rango de puntos	12 más bajo - 91 más alto	
Puntuación más baja	Venezuela	12 puntos
Puntuación más alta	Estados Unidos	91 puntos
Masculinidad		
Rango de puntos	5 más baja - 95 más alta	
Puntuación más baja	Suecia	5 puntos
Puntuación más alta	Japón	95 puntos
	Venezuela	73 puntos (tercera más alta entre 40 países)

El retrato que dibuja Hofstede de la sociedad venezolana corresponde a un colectivo con mucha ansia de poder, resistido al cambio, muy poco individualista y cómodo con su machismo.

La orientación al poder identificada por Mc Clelland se correlaciona perfectamente con los resultados de Hofstede, lo cual corrobora que la motivación fundamental de los venezolanos es hacia situaciones de comando y control. Igualmente, el bajo nivel de individualismo sugiere una sociedad colectivista y gregaria, organizada en clanes que actúan conforme a la palabra del patriarca de turno y con muy baja motivación al logro individual. La incondicionalidad hacia el "jefe" garantiza recibir lo que cada quien necesita para subsistir junto a una cuota de poder. El machismo venezolano se correlaciona con el alto índice de masculinidad reflejado en el estudio de Hofstede, sugiriendo esto que los valores sociales están más cerca del prototipo masculino (asertividad, valentía, bravata y competencia) que del femenino (sensibilidad y servicio).

¿QUÉ IMPLICA ESTA INFORMACIÓN DE CARA AL SIGLO XXI?

Con estos resultados podemos inferir que una buena parte de los contenidos programáticos utilizados en los talleres de adiestramiento que las empresas ofrecen a sus trabajadores no están dirigidos a la solución de los problemas fundamentales identificados en los venezolanos, los cuales, como acabamos de ver, son: una fuerte orientación al poder con claros rasgos machistas, baja motivación al logro y aversión a la incertidumbre, todo esto presente al amparo de un liderazgo mesiánico que asume la responsabilidad por lo que ocurre en la organización, ofreciendo seguridad y protección a cambio de lealtad.

Esta manera de ser contrasta profundamente con el perfil requerido por el advenimiento de una nueva concepción gerencial que está reemplazando el comando y control por un modelo de autogestión sustentado en la responsabilidad individual, la confianza en el sistema y el compromiso de cumplimiento entre sus miembros. Veamos el siguiente cuadro extraído del libro *La empresa emergente* (Rafael Echeverría, Ediciones Gránica, 2003), que representa el modelo empresarial que surge en el nuevo siglo.

Criterios	Empresa tradicional	Empresa Emergente
Trabajo preponderante	Manual	Intelectual
Fundamento del trabajo	Destreza física-manual	La palabra
Clave de productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje	Procesos y rediseño de procesos
Mecanismo de regulación	Comando y control	Autonomía responsable
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz-Jefe	Coach
Tipo de organización	Piramidal-Jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

En este cuadro podemos apreciar la transición de un modelo de organización piramidal en el cual la responsabilidad de la gestión yacía en el vértice, desde donde emanaban las órdenes que se ejecutaban en cascada, utilizando el comando y el control como fuerza impulsora y el miedo como fuerza reguladora, hacia otro modelo en donde la estructura de la organización es horizontal y flexible, las competencias conversacionales y los acuerdos reemplazan a las órdenes y la confianza surge como amalgama entre los diferentes actores. Todo esto sugiere que debemos desarrollar una estrategia para formar a nuestro talento de manera que logre adecuarse a los cambios profundos que experimentan las organizaciones empresariales en el siglo XXI.

LA CONFIANZA, AMALGAMA FUNDAMENTAL DEL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL

El miedo sirvió su efecto como emocionalidad de control cuando las decisiones se tomaban “arriba” y los niveles inferiores actuaban como simples correas de transmisión, pero en una comunidad empresarial donde cada vez con más frecuencia son los trabajadores, integrados en equipos auto-gestionados, los que resuelven los problemas a partir de su creatividad e ingenio, el modelo de control vertical resulta limitante y actúa como freno para enfrentar los nuevos retos empresariales que surgen en un mundo cada vez más globalizado. En la empresa emergente del siglo XXI se crea un sustrato emocional muy diferente al miedo. Es precisamente su antítesis, la confianza, que surge como base de todas las relaciones sociales no sustentadas en la fuerza. Bajo este nuevo paradigma, el poder se ejerce por autoridad reconocida y no por la formalidad instituida. Cuando el poder se fundamenta en la autoridad, quienes lo validan son las personas sobre las que se ejerce. Bajo esta óptica, el poder es conferido por los subordinados. Cuando se agotan los méritos que lo hicieron posible, puede ser revocado; además suele ser conferido para dominios específicos y por períodos determinados. Mientras confíe en el líder le otorgaré la autoridad necesaria para que me represente, pero si descubro en él conductas que están en contra de mis valores, podré retirarle la autoridad conferida. Es decir, que a partir de la confianza o de la desconfianza me paro en el mundo de manera diferente y decido a quien empodero de autoridad para que sea mi líder y a quien no.

Algunos conceptos para construir un clima laboral sustentado en la confianza.

1. *Construcción de un cuerpo de normas que regulen el comportamiento y una adecuada administración del mismo.* Las normas definen los comportamientos obligatorios, los tolerados y los prohibidos. Un sistema organizacional que cuente con un cuerpo normativo claro, respetado por todos, con reglas explícitas, con premios y castigos, también claramente definidos, es generador de confianza entre sus miembros, pues todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, no hacer y lo que puede esperar de la conducta de los compañeros de trabajo, disminuyendo así la incertidumbre y el margen de discrecionalidad en la conducta colectiva.
2. *La información y el conocimiento.* Estas son dos fuentes importantes que generan confianza en la organización. En el pasado los que tenían acceso a la información obtenían ventajas competitivas en el mercado. Hoy día la ventaja competitiva consiste en saber seleccionar la información relevante y convertirla en conocimiento para lograr acciones más productivas. El conocimiento se apoya en la información para potenciar la acción, la cual, a su vez, fundamenta la confianza en el poder de la organización para obtener posiciones privilegiadas en el mercado y continuar creciendo.
3. *Los valores compartidos.* Toda cultura empresarial se apoya en valores determinados, algunos son espontáneos al generarse prácticas que son seguidas por todos, otros son el resultado de un esfuerzo deliberado de la organización para que pasen a formar parte de las acciones cotidianas. Cuando los miembros de un mismo sistema social comparten valores, se incrementa el nivel de confianza en el sistema, pues los comportamientos predecibles enmarcados en las normas establecidas pasan además a tener un trasfondo ético, producto de la valoración que los acompaña.
4. *El sentido de trascendencia de la empresa hacia el futuro.* Los emprendedores del siglo XXI, especialmente los que se desempeñan en el campo de la tecnología y la innovación, suelen generar una visión de trascendencia hacia el futuro, lo que resulta un elemento muy poderoso para atraer colaboradores idóneos. La empresa envía un mensaje claro, está para permanecer y dejar huella; esto genera mucha fuerza de cohesión en el equipo y confianza en el futuro de la organización.

¿CÓMO HACER PARA TRANSFORMAR ESE TALENTO ORIENTADO HACIA EL PODER Y HACIA LA CERTIDUMBRE EN UNO QUE GENERE CONFIANZA POR SU CAPACIDAD DE LOGRO?

Como señalamos anteriormente, los programas tradicionales de adiestramiento gerencial pareciera que no han logrado ese proceso de transformación tan necesario para alinear el talento con las exigencias de la empresa emergente del siglo XXI. Si definimos aprendizaje como el cúmulo de conocimientos que induce un cambio en la acción para que podamos hacer lo que antes no sabíamos o no podíamos, tenemos que la mayoría de los programas conocidos de formación gerencial lo que consiguen es una modificación conductual, lo que también se denomina aprendizaje de primer orden (*Escritos sobre aprendizaje*, Rafael Echeverría, Comunicaciones Nordeste, Santiago de Chile, 2011). Este es un tipo de aprendizaje sustentado en la idea de que es necesario cambiar algunos comportamientos para obtener resultados diferentes. Trabaja esencialmente en el campo de la acción a través de estímulos y refuerzos dirigidos a responder las siguientes interrogantes: ¿Qué debo comenzar a hacer hoy mismo que no he venido haciendo y qué nuevos

repertorios de acciones debo incorporar para obtener resultados diferentes? ¿Qué debo dejar de hacer? y ¿Qué debo seguir haciendo para impulsar los comportamientos que generan resultados positivos? Estas son preguntas muy valiosas que nos pueden llevar a lograr cambios importantes en nuestra manera de ser, pero que en muchos casos no serán sostenibles mientras no logremos lo que Echeverría denomina un aprendizaje de segundo orden, el cual persigue un cambio profundo en los patrones de conducta del individuo a través de una transformación en la manera que tiene de insertarse en el mundo. Lo característico de este tipo de aprendizaje es que genera un impacto substancial en las condiciones existenciales de la persona que lo experimenta, en el modo de relacionarse con los demás y en la definición del sentido de su vida. La transformación consiste en la ruptura con la forma tradicional de observación y en la creación de un nuevo repertorio de distinciones; es decir, de cosas que ahora puede ver y que antes no podía por falta de recursos emocionales.

¿Y CÓMO LOGRAMOS ESE APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL EN LAS PERSONAS?

A través del desarrollo de gerentes con formación de coach. Se trata de un nuevo punto de vista que consiste en equipar a un profesional con las destrezas gerenciales requeridas para liderar exitosamente a una empresa (lo de siempre), pero también dotarlo con las competencias necesarias para que pueda actuar como coach organizacional. Este líder novedoso está provisto de distinciones y habilidades que le permiten observar cuáles son las conductas de las personas que se convierten en obstáculos para su éxito. Esas limitaciones a veces son externas y fácilmente detectables (relacionadas con el conocimiento de primer orden), pero en otras oportunidades son internas y el individuo ni siquiera está consciente de que las arrastra a través de su vida. El coach está preparado para mostrar al interesado esos escollos imperceptibles que le están creando barreras “insalvables” en su carrera, facilitando su identificación y disolución a través del aprendizaje de segundo orden. Esta competencia del coach: la de ser facilitador de procesos transformacionales, es fundamental para quienes aspiren a dirigir organizaciones en este siglo; especialmente en nuestro país, tan convulsionado política y económicamente, y donde además sus ciudadanos son portadores de tantos paradigmas restrictivos del crecimiento, como pudimos apreciar en los estudios de David Mc Clelland y Geert Hofstede. Es conveniente tener en cuenta que esos obstáculos no son puntuales, y que una vez identificados y tratados por el coach, desaparecen como por arte de magia. Al contrario, existe una tendencia inmanente a reinstaurar los hábitos adquiridos a través de una vida; corresponde, por lo tanto, al líder-coach de la empresa emergente del siglo XXI, generar ese ambiente de confianza requerido para que equipos e individuos debidamente empoderados puedan consolidar su plan de crecimiento, haciéndolo sostenible en el tiempo. Ese líder deberá luchar esforzadamente para neutralizar la tendencia de volver al confort, reinstaurando prácticas ya superadas sustentadas en el miedo. Para impedir este despropósito deberá modelar en todo momento conductas dirigidas a estimular logros individuales y colectivos, reforzando en las personas la disposición a correr riesgos calculados, para lo cual tendrá que despenalizar el error y convertirlo en oportunidad de aprendizaje, ejerciendo su autoridad sobre la base del reconocimiento que le otorguen sus seguidores y no gracias a la formalidad de la cual está investido.

No es pequeña cosa lograr un cambio de esta magnitud en medio de la turbulencia que experimentamos en el país; sin embargo, observando nuestra sociedad con detenimien-

to, se perciben indicios de que esta nueva visión comienza a aflorar tanto en el sector empresarial como en el político. A veces no resulta fácil identificarla, porque estamos inmersos en un proceso histórico, pero si por un momento tomamos distancia de él, quizás podamos distinguir los nuevos liderazgos que intentan emerger en medio de la penumbra. Los emprendedores a diario sorprenden con sus iniciativas, creando nuevos conceptos que mantienen viva la expectativa de un futuro mejor, acorde con el siglo que vivimos. Cada día surgen nuevos focos de luz que nos indican la presencia activa de una ruta diferente en el mundo gerencial, que se erige, rompiendo los paradigmas autoritarios y deterministas del pasado. Aceptemos el reto de convertirnos cada uno de nosotros en facilitadores de este proceso, asumiendo el honroso papel de coach para las nuevas generaciones de líderes que reclaman su espacio en el mundo.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL. UN ENFOQUE TRI-DISCIPLINARIO

DANIEL VARNAGY

PRESENTACIÓN DEL TEMA

El concepto del Buen Gobierno Corporativo se soporta en tres áreas fundamentales: los conceptos de ética (y su vinculación con la Responsabilidad Social); el concepto de Valor Económico Agregado (EVA) y Riesgo Financiero; y el concepto de conducción estratégica y emocionalmente coherente de las organizaciones. Estas notas ahondarán breve y didácticamente en dichos conceptos, con la finalidad de producir un enlace sistemático entre ellos.

Es menester hacer notar muy tempranamente que se hace una clara diferenciación entre Responsabilidad Social Empresarial y altruismo. El Buen Gobierno Corporativo (BGC) es el sustento para que las empresas puedan hacer Responsabilidad Social Empresarial, entendida esta última en dos vectores: el primero, hacia ella misma: hacia sus empleados, accionistas, deudores, deudadores y clientes. El segundo, en cuanto a captar necesidades de la sociedad circundante y procurar emprender acciones que se traduzcan en un crecimiento del bienestar –y no de la redistribución– de la misma. El altruismo es una política empresarial francamente en desuso, ya que no busca mejorar en el largo plazo el bienestar de su objetivo, sino solamente solventar necesidades más o menos graves, de manera puntual. En cambio, la Responsabilidad Social Empresarial busca beneficiar tanto al objeto de la acción, como al sujeto (es decir, la empresa misma). Esto se explica así: si una empresa, pública o privada, emprende políticas sostenibles y correctas de responsabilidad social, éstas reeditarán en la calidad de vida de los beneficiados, quienes, a su vez, podrán aumentar las ventas de la misma: una sociedad más productiva es una sociedad que requiere mayores capacidades de sus organizaciones, lo cual significa aumentos de puestos de trabajo, pero también ventas en sus productos o servicios. El altruismo tiende a alimentar más el peticionismo, que la productividad (Koeneké y Varnagy, 2007; Varnagy, 2013). Es en este sentido de crecimiento económico y social que se empleará el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sea ésta de utilidad pública o privada.

Este trabajo abordará los siguientes ámbitos:

- Ética, y Ética de las Organizaciones.
- Riesgo Financiero y Valor Económico Agregado.
- Inteligencia Emocional y Liderazgo en el Buen Gobierno.

ÉTICA, Y ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

Este tema mostrará los conceptos fundamentales de los distintos sistemas éticos, los principales autores de éstos, así como la incidencia de estos sistemas en diversos tipos de organizaciones. Esto se debe a que el concepto de “Rendición de Cuentas” ha resultado siempre importante, pero finalizando el siglo XX su relevancia se puso de manifiesto debido a la diferencia existente entre la información que manejaban las memorias públicas de algunas empresas que cotizaban en las Bolsas de Valores, y las que manejaban sus “auditores”. La falta de una correcta rendición de cuentas ha significado el desprestigio –y posterior quiebre– de importantísimas empresas.

EL TÉRMINO “ÉTICA”

“La palabra ética viene del griego *ethos*, que significa costumbre, y la palabra moral viene del latín *mos, moris* que también significa costumbre. Por lo tanto [...] ética y moral etimológicamente significan lo mismo. Las dos palabras se refieren a las costumbres. Por lo que la definición nominal de ética sería la ciencia de las costumbres” (tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml>). Por otro lado, encontramos que: “Los griegos utilizaban dos términos distintos para referirse en un caso a lo que nosotros llamamos “ética” y en otro a lo que nosotros llamamos “costumbre”. Por un lado, con el término *éthos* (con épsilon o “é” breve) designaban a lo que en castellano nos referimos como las costumbres o los hábitos automáticos; mientras que con el vocablo *eéthos* (con ETA o “ë” prolongada) se refería al concepto de “modo de ser”, “carácter” o predisposición permanente para hacer lo bueno (Tomado de: <http://www.medtropoli.net/article26.html>).

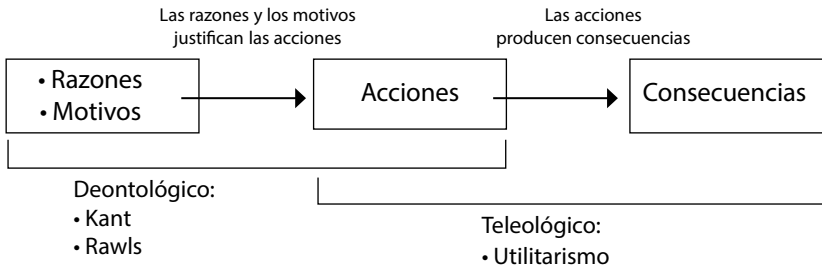
Es de este último vocablo griego *éthos* (con “ë” prolongada) de donde proviene la palabra castellana “ética”. Aunque en el origen, el *éthos* se refería no sólo a la “manera de ser” sino al “carácter” (en el sentido psicológico que nosotros le damos ahora a esta palabra). Posteriormente, el lenguaje fue evolucionando y la usó para referirse a “la manera de actuar, coherente, constante y permanente del hombre para llevar a cabo lo bueno”. Ya tenemos el concepto clásico de lo que siempre se ha entendido por ética. La acepción de la palabra ética que se utilizará es con el sentido antropológico de la palabra costumbre: comportamiento. (Tomado de: <http://www.medtropoli.net/article26.html>).

ÉTICA COMO SISTEMAS Y REGLAS

La ética está hecha para mantener las reglas mutuamente beneficiosas de conducta sin requerir leyes gubernamentales impuestas. Algunas de esas reglas están incorporadas en constituciones y legislaciones, pero la ética se extiende más allá de la ley, ya que ésta proporciona la guía a las personas en su conducta y a las empresas en su formulación de políticas.

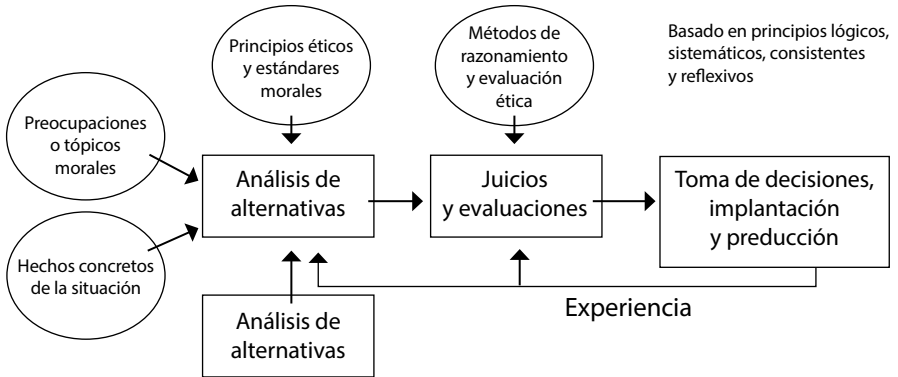
Los sistemas éticos son clasificados como teleológicos (doctrina de las causas finales: el resultado) o deontológicos (ciencia o tratado de los deberes: el “deber-ser”). El primero incluye a los sistemas que juzgan el bien en términos de sus consecuencias, y el segundo incluye esos sistemas que también son basados en otras consideraciones (Tomado de: Corporación Otravisión. Dimensión ética de las organizaciones. Una propuesta para PDVSA. Documento privado. Pdvsa, Caracas, 2000).

Sistemas éticos teleológicos y deontológicos



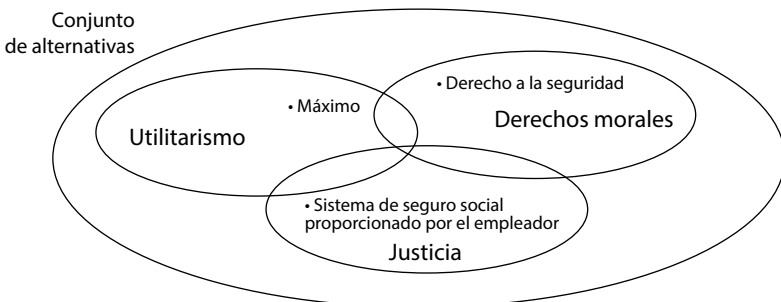
(Tomado de: Corporación Otravisión. Dimensión ética de las organizaciones. Una propuesta para Pdvsa. Documento privado. Pdvsa, Caracas, 2000).

Proceso de análisis ético



(Tomado de: Corporación Otravisión. Dimensión ética de las organizaciones. Una propuesta para Pdvsa. Documento privado. Pdvsa, Caracas, 2000).

Resultados del análisis ético



(Tomado de: Corporación Otravisión. Dimensión ética de las organizaciones. Una propuesta para Pdvsa. Documento privado. Pdvsa, Caracas, 2000).

EL DEBER-SER

La teoría de Kant de derechos morales se basa en el imperativo categórico que sostiene que los individuos deben ser tratados siempre como finalidad y nunca solamente como medios, y la regla de comportamiento debe ser universal y reversible. Los derechos morales deben ser sostenidos para tomar precedencia sobre las consideraciones del bienestar individual, pero la intuición ética de que el bienestar individual es relevante es muy fuerte. Adicionalmente, los derechos morales y las reglas de comportamiento se encuentran frecuentemente en conflicto y deben ser jerarquizados para poder ser aplicados (Corporación Otravisión, 2000).

EL UTILITARISMO

El utilitarismo es un sistema ético consecuencial (teleológico) que define el bien en términos del bienestar humano y evalúa ese bienestar en función de las preferencias de los individuos. El utilitarismo requiere la agregación del bienestar individual, lo que involucra el problema de establecer comparaciones interpersonales. Los principios utilitarios son aplicados en la forma de análisis de costo-beneficio, pero usualmente, los críticos dicen que esa forma de análisis no toma en cuenta otras importantes consideraciones; por ejemplo, el utilitarismo considera los derechos sólo en su rol instrumental de productor de bienestar.

ÉTICA EN LA POLÍTICA: CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

El capital social se sustenta fundamentalmente en la confianza interpersonal. La satisfacción de vida y sus perspectivas tienen también como fundamento la expectativa racional sobre la actuación de los otros individuos, y sus consecuencias; ex-ante y ex-post. La confianza se construye a partir de un comportamiento ético razonablemente previsible. La ética es, entonces, el "Súper Yo" del capital social (Varnagy, 2008).

LA TEORÍA DE LA JUSTICIA DE JOHN RAWLS

Rawls presenta una teoría de justicia que incorpora el marco de referencia de Kant para deducir principios que incluyen libertades, así como consideraciones de bienestar. El argumento que esas libertades tienen primera prioridad; cuando éstas están aseguradas, la igualdad de oportunidades es requerida. El principio de diferencia, el cual requiere que las instituciones y las políticas sean diseñadas para beneficiar al menor afortunado, es, entonces, aplicado (Corporación Otravisión, 2000).

SOBRE LOS SISTEMAS ÉTICOS...

Las reglas de estos sistemas éticos no son necesariamente consistentes entre sí. De hecho, estos sistemas éticos son generalmente desarrollados y articulados a un nivel de abstracción tal, que deja una tarea considerable para aquéllos que lo quieren aplicar. La aplicación de los principios éticos, sobre todo en el ámbito de los negocios, es frecuentemente compleja, debido a la magnitud de los tópicos gerenciales y también a que los tomadores de decisión frecuentemente tienen información incompleta sobre los hechos, las situaciones y los efectos de las alternativas. Los gerentes, entonces, tienen que tomar decisiones en las cuales existe competencia en los dictámenes morales que requieren juicios sobre los efectos de las decisiones sobre los individuos, la jerarquización de los derechos y las preocupaciones sobre los efectos distributivos en los individuos (Corporación Otravisión, 2000).

LA CONVERGENCIA: ÉTICA, GERENCIA Y CAPITAL SOCIAL

Una vez más, la ética es el sustento omnipresente y tangible que sustenta y fundamenta la confianza interpersonal y en las instituciones. Si los individuos que constituyen las sociedades (públicas o privadas) comparten los criterios éticos, tanto en la elaboración del sustrato de actuación, como en el juicio sobre el mismo, la ética forma uno de los principales elementos conformadores del capital social.

La gerencia consiste en entender el manejo ético y a la vez utilitario (revisar definición de ética) en el uso adecuado y ponderado de los recursos de la organización (otra vez, privada o pública). El principal recurso de cualquier organización social es el mismo grupo social que la constituye: su gente.

Si bien la meta de las organizaciones no siempre tiene que ser explícitamente educar a la sociedad y a sus recursos (internos y externos), un manejo gerencial ético obliga a actuar con prudencia y con marcos de referencia sólidamente sustentados en la ética, para contribuir a conformar de manera directa el capital social

El capital social tiende a tener más incentivos para su desarrollo en sistemas de orden político democrático y de orden económico liberal. Esto significa que es más viable el establecimiento de sistemas de Buen Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social en sistemas sociopolíticos en los cuales las reglas de juego están claramente definidas, y son respetadas por las instituciones, el gobierno y las empresas.

CONCLUSIÓN SOBRE LA PRIMERA UNIDAD

La confianza interpersonal es consecuencia de un manejo ético, tanto en el ámbito privado como en el público; por lo que la ética es el fundamento humano (incluso en el sentido antropológico) del capital social. Los políticos y los gerentes, como colegas que son, deben incentivar en sus respectivas esferas de poder, el desarrollo del capital social a través de una gerencia apoyada y basada en la planificación estratégica. Las metas, la misión, la visión, los valores y las capacidades distintivas, son los elementos con los cuales cuenta un buen político-gerente para desarrollar su organización y lograr el asidero de logro y poder que lo estimula. Esto es capital social.

VALOR ECONÓMICO AGREGADO Y RIESGO FINANCIERO

El riesgo financiero se define por el conjunto de elementos que inciden en la variación de los precios de los activos, los pasivos y el patrimonio de una organización, debido a movimientos en las variables, bien intrínsecas de la empresa, o por motivos sociopolíticos o macroeconómicos. La base del Buen Gobierno Corporativo es proteger a la institución de los mismos, y minimizar sus efectos. Para ello, explicaré brevemente algunos fundamentos conceptuales sobre este tema.

Este riesgo viene medido, cualitativa y cuantitativamente, por una calificación: Es la opinión acerca de la probabilidad que tiene el emisor de un título colocado en el mercado de valores, de efectuar su pago precisamente en el plazo acordado. Esta calificación desempeña la función de valorar el grado de riesgo de un instrumento financiero. Cada país suele tener una o varias empresas que se dedican a este tema, pero hay dos empresas que son reconocidas mundialmente como referencia para establecer categorías de riesgo, que son Standard and Poor's, y Moody's.

CALIFICACIONES CREDITICIAS S&P

Las calificaciones crediticias son opiniones prospectivas sobre el riesgo crediticio. Las calificaciones crediticias de Standard and Poor's expresan la opinión de la agencia sobre la capacidad y voluntad de un emisor, sea una empresa, Estado o gobierno municipal, para cumplir en tiempo y forma con sus obligaciones financieras.

Las calificaciones crediticias también se refieren a la calidad crediticia de una emisión individual de deuda, como por ejemplo una emisión de bonos corporativos, municipales o instrumentos respaldados por hipotecas, y a la probabilidad relativa de que dicha emisión pueda incumplir en el pago.

Las calificaciones son asignadas por organizaciones como Standard and Poor's, a las que comúnmente se les denomina agencias calificadoras, las cuales se especializan en la evaluación del riesgo crediticio.

Cada agencia aplica su propia metodología para medir la calidad crediticia y utiliza una escala de calificación específica para publicar sus opiniones de calificación. Generalmente, las calificaciones se expresan como grados en letras que van, por ejemplo, de la 'AAA' a la 'D' a fin de comunicar la opinión de la agencia sobre el nivel relativo de riesgo crediticio.

(La sección anterior está tomada textualmente de <https://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/es/la>).

El significado general de nuestras opiniones de calificación crediticia se resume a continuación.

- 'AAA' – Capacidad extremadamente fuerte de cumplir con compromisos financieros. Es la calificación más alta.
- 'AA' – Capacidad muy fuerte de cumplir con compromisos financieros.
- 'A' – Capacidad fuerte de cumplir con compromisos financieros, pero algo susceptible a condiciones económicas adversas y cambios en las circunstancias.
- 'BBB' – Capacidad adecuada de cumplir compromisos financieros, pero más susceptible a condiciones económicas adversas.
- 'BBB-' – Considerado el nivel más bajo dentro de la categoría de grado de inversión por los participantes en los mercados.
- 'BB+' – Considerada la calificación más alta dentro de la categoría de grado especulativo por los participantes en los mercados.
- 'BB' – Menos vulnerable en el corto plazo, pero enfrenta importantes incertidumbres respecto a adversas condiciones para el negocio, financieras y económicas.
- 'B' – Más vulnerable a adversas condiciones del negocio, financieras y económicas, pero actualmente tiene la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros.
- 'CCC' – Actualmente vulnerable y dependiente de condiciones favorables para el negocio, financieras y económicas, para cumplir con sus compromisos financieros.
- 'CC' – Actualmente sumamente vulnerable.
- 'C' – Actualmente sus obligaciones y otras circunstancias definidas son sumamente vulnerables.
- 'D' – Incumplimiento de pagos sobre sus compromisos financieros.

Nota: Las calificaciones de 'AA' a 'CCC' pueden modificarse agregando un signo de más (+) o de menos (-) para mostrar la posición relativa dentro de las principales categorías de calificación.

(La sección anterior está tomada textualmente de <https://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/es/la>).

MOODY'S

La escala de rating, que va desde Aaa hasta C, comprende 21 grados. Se divide en dos secciones o categorías: de inversión y especulativa. La categoría de inversión se cierra con Baa3, mientras que el primer peldaño de la categoría especulativa es Ba1.

Ratings de deuda a largo plazo (vencimiento igual o superior a un año). Categoría de inversión

- Aaa – “gilt edged”
- Aa1, Aa2, Aa3 – grado superior
- A1, A2, A3 – grado medio-superior
- Baa1, Baa2, Baa3 – grado medio

Categoría especulativa

- Ba1, Ba2, Ba3 – elementos especulativos
- B1, B2, B3 – carece de las características de una inversión deseable
- Caa1, Caa2, Caa3 – títulos de baja solvencia
- Ca – altamente especulativos
- C – el rating más bajo, perspectivas extremadamente bajas de alcanzar cualquier tipo de estatus apto para la inversión

Ratings de deuda a corto plazo (vencimiento inferior a un año)

- Prime-1 (máxima calidad)
- Prime-2
- Prime-3
- Not Prime (asimilable a categoría especulativa)

(La sección anterior está tomada textualmente de: http://www.moodys.com/pages/default_es.aspx).

Tanto si la empresa está en un mercado bursátil, como si es privada, el cálculo del riesgo intrínseco de la empresa es un elemento clave que, como veremos más adelante junto con el EVA (o Creación de Valor Económico Agregado), son los que debe manejar la gerencia para lograr un buen gobierno corporativo, y con ello establecer la Responsabilidad Social de la empresa, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la misma.

RIESGO PAÍS

Se comprende como la previsión de una eventual insolvencia comercial o financiera por parte de un vendedor o accionista, a causa de problemas de carácter político, o derivados de graves perturbaciones económicas que pueden darse de forma relativamente frecuente en los países en desarrollo.

Usualmente se calcula así:

- Indicadores analíticos
 - Desempeño económico (25%).
 - Riesgo político (25%).

- Indicadores crediticios
 - Indicadores de deuda (7%).
 - Deuda en default o reprogramada (6%).
 - Calificación crediticia (7%).
- Indicadores de mercado
 - Acceso a financiamiento bancario (10%).
 - Acceso a mercado de capitales (10%).
 - Descuento por incumplimiento (10%).

Es menester señalar que, si bien el gerente o accionista de una organización no puede controlar el riesgo país, es indispensable su cálculo y monitoreo constante en aras de lograr un “Buen Gobierno Corporativo”.

EVA (ECONOMIC VALUE ADDED, O VALOR ECONÓMICO AGREGADO)

EL EVA o Valor Económico Agregado es el rendimiento por encima del riesgo que obtiene la organización. Esto tiene múltiples impactos en cualquier empresa, privada o pública. De hecho, a través de los impulsores de valor se realiza la planificación estratégica, y se apalancan el Buen Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social. Es, asimismo, una poderosa herramienta, tanto financiera como gerencial, que sirve, para luego de determinar el Valor Económico Agregado de un Negocio, Proyecto o de una Corporación, adoptar una nueva filosofía de trabajo que establezca criterios más adecuados para tomar decisiones en los diversos esquemas de negocio.

El EVA se puede aplicar a distintos niveles dentro de una organización: departamentos, divisiones, unidades de negocios, para saber si alguna está subsidiando (en riesgo y/o flujo de caja) a otra.

El enfoque de EVA sirve para crear negocios que presenten un valor económico agregado alto, frente al costo de capital exigido.

El EVA se utiliza como un estímulo a la alta y media gerencia para crear valor dentro de las corporaciones, más allá del límite mínimo esperado por el riesgo en el cual se incurre (WACC), y con ello cobrar los “Bonos de Creación de Valor” de la unidad a la cual estén adscritos.

Por su connotación de valor calculado al final de cada período (“i”), permite orientar de forma pronta y asertiva cambios en la planificación y dirección estratégica y financiera de la organización.

DEFINICIÓN FINANCIERA DE EVA

$$EVA_i = NOPAT_i - WACC_i * CAPITAL OPERATIVO_i$$

- NOPAT = Net Operating Profit After Taxes o Utilidad Neta después de Impuestos (y antes de intereses) en cada período (i).
- El Capital Operativo es la porción del patrimonio que está dedicada exclusivamente a la operación de la empresa.

- El WACC (Weighted Average Cost of Capital) es el costo promedio ponderado de Capital con el cual una empresa evalúa la factibilidad de sus proyectos, es decir: es el costo de oportunidad de capital:

$$WACC = K_d (1 - \tau) D/A + K_s (P_n/A) = r$$

- Donde:
 - K_d = Costo de la deuda que tiene la empresa con sus acreedores
 - K_s = r_i del CAPM = Rendimiento esperado de las acciones de la compañía, es decir, de su patrimonio
 - τ = Tasa de impuestos
 - A = D + P_n; es decir: Activo = Pasivo + Patrimonio
- Sustituyendo la fórmula del CAPM (si la empresa tiene sus acciones en el Mercado de Capitales), se obtiene finalmente:

$$WACC = K_d (1 - \tau) D/A + [r_f + \beta (r_m - r_f)] P_n/A$$

β : BETA de la acción

r_m: Tasa de Rendimiento del mercado

r_f: Tasa libre de riesgo

Si se realiza un CAMBIO DE VARIABLE: ROIC = NOPAT / CAPITAL: Retorno sobre el Capital Invertido o Retorno sobre las Inversiones, la ecuación final de EVA es:

$$EVA_i = (ROIC_i - WACC_i) * CAPITAL OPERATIVO_i$$

Esto quiere decir que el EVA es el valor por encima del costo de oportunidad de capital que se está obteniendo mediante las operaciones de la empresa, y gracias al capital operativo productivo invertido en dicha operación.

- Si el EVA > 0, no sólo se produce riqueza, sino que es una riqueza por encima del riesgo en el cual se está incurriendo
- Si el EVA < 0, puede que produzca riqueza (VPN descontado > 0), pero es una riqueza por debajo del riesgo en el cual se incurre

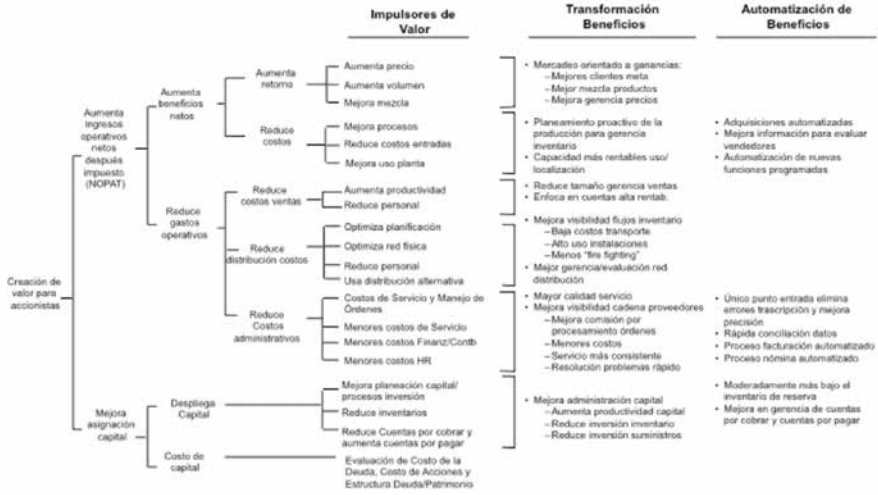
El Valor de una empresa reside en su capacidad de crear valor económico más allá del riesgo en el cual incurre sus activos (Pasivo y Patrimonio). Aquí es donde se hace el vínculo con el Buen Gobierno Corporativo, en el sentido de que la gerencia responsable socialmente debe velar porque la empresa siempre esté produciendo resultados financieros por encima del riesgo en el cual se está incurriendo.

ENFOQUE DE IMPULSORES DE VALOR

Los impulsores de valor son aquellos aspectos de la organización a través de los cuales se puede aumentar directamente el valor económico de la organización. El EVA tiene como base de cálculo estos impulsores de valor.

El enfoque de EVA considera que los manejadores de valor de negocios individuales deben ser analizados dentro del contexto de la industria a la cual pertenece y a sus características competitivas:

EJEMPLO DE IMPULSORES DE VALOR



EVA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Descomponiendo EVA en sus manejadores de valor se obtiene una estructura para mejorar la creación de valor y hacer planificación estratégica basada en valor financiero:



Desde el punto de vista de lo que significa un Buen Gobierno Corporativo, y por ende la Responsabilidad Social de la Empresa, la forma de crear valor viene dada mediante el enfoque gerencial en la variación de los siguientes impulsores de valor:

- Disminución del capital por la vía de la disminución de activos fijos improductivos (inventarios).
- Disminución del costo de capital, por la vía de la reducción del riesgo de los activos (expectativa de rendimiento para cubrir costos de activos empresariales).

- Aumento del flujo de caja por la vía del ahorro en inversiones de inventario.
- Aumento del flujo de caja por la vía de ahorros por aumento de eficiencias en las operaciones de almacén.
- Aumento de flujo de caja por la vía de la sinergia en los procesos de compra, realizados de forma conjunta por todas las regiones, y su posterior distribución.
- Aumento de flujo de caja por la vía del ahorro, debido a la implantación de procesos de negociación con los proveedores y los contratistas, para fijar políticas de aumento de rentabilidad en la cadena de distribución: estrategias de negociación y auditoria de uso eficiente de materiales y recursos.

El enfoque de EVA orienta las acciones gerenciales no sólo a mantener un flujo de caja libre relevante, sino a que dicho flujo de caja se corresponda con el riesgo en el cual se incurre por el uso del capital, es decir, se espera que el $ROI > WACC$.

Al poder utilizar el EVA por unidades de negocio, se puede determinar, a través de la medición de los impulsores de valor y su correspondiente "Benchmark" (interno o externo, histórico vs. proyectado, etc.), cuáles son las unidades maduras, cuáles necesitan apoyo y cuáles están siendo financiadas por el resto de la empresa por ineficiencia.

En los nuevos negocios, el EVA es fundamental para diseñar esquemas en los cuales sean los impulsores de valor establecidos los que orienten las decisiones adecuadas de producción, finanzas, mercadeo, pero sobre todo de planificación y de Buen Gobierno Corporativo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN EL BUEN GOBIERNO

Como hemos venido viendo, el Buen Gobierno Corporativo tiene tres aristas fundamentales: su cuerpo ético y valores, la protección y la creación de valor económico para los *stakeholders*, y la transparencia en la conducción del gobierno corporativo. Este tiene dos aristas: el cuerpo de protección de los valores, la defensa de la integridad de la empresa y sus directivos; pero tiene otra: la capacidad de manejar de forma inteligente en términos emocionales a la organización. El liderazgo emocionalmente sano resulta entonces, fundamental para el Buen Gobierno Corporativo.

De hecho, un buen gobierno corporativo, así como la Responsabilidad Social Empresarial se basan y se fundamentan en la capacidad de sus líderes de comprender las motivaciones de base del grupo humano al cual sirven. La exacerbación de la búsqueda de la rentabilidad de la empresa (así sea pública), desconociendo los puntos ciegos de su gerencia, pueden conducir a derroteros no favorables a la misma; mientras que la maximización del respeto a la realidad "del otro", y de la sociedad (bien interna o bien externa a la organización) conducen, con altas probabilidades, al éxito empresarial y social de cualquier organización humana.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Peter Salovey y John Mayer proponen en 1990 el primer concepto y modelo de Inteligencia Emocional, el cual contiene cinco esferas principales:

- Conocer las propias emociones: La conciencia de uno mismo, reconocer un sentimiento mientras ocurre. La capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la penetración psicológica y la comprensión de uno mismo.

- Manejar las emociones: Manejar los sentimientos para que sean adecuados. La capacidad de serenarse, librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesivas, así como manejar adecuadamente las consecuencias de un fracaso son parte de esta destreza emocional básica.
- La propia motivación: Ordenar las emociones al servicio de un objetivo. Postergar la gratificación y contener la impulsividad. Ser capaces de internarse en un estado de “fluidez” permite un desempeño destacado en muchos sentidos.
- Reconocer emociones en los demás: La empatía es la “habilidad” fundamental de las personas. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.
- Manejar las relaciones: El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar (no manipular) las emociones de los demás. Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia personal.

(Tomado de: Peter Salovey y John D. Mayer, “Emotional Intelligence”, en *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990).

La combinación de los aspectos cognitivos y emocionales se ve reflejada justamente en el concepto de inteligencia emocional, porque evalúa a la vez la respuesta controlada de las emociones ante los estímulos, y la inteligencia (como concepto relacionado con la cognición) para resolver adecuadamente los conflictos derivados de las presiones del cargo, no sólo instrumentalmente o técnicamente, sino desde una perspectiva humana más amplia.

ASPECTOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL A SER EVALUADOS EN UN LÍDER

Según Daniel Goleman, existen dos grupos de aptitudes a ser evaluadas en un líder:

- Aptitudes personales: Conjunto de capacidades que debe tener un líder para poder dominar su susceptibilidad o influenciabilidad ante el triunfo, halagos y éxitos, y sus depresiones o furias ante fracasos.
- Aptitudes sociales: Conjunto de capacidades diferenciadoras que debe tener un líder para poder comprender toda la gama de realidades de un pueblo, y que además tiene la voluntad de conciliar diferencias, tanto políticas como sociales de ese pueblo y de sus líderes.

En particular, este último aspecto de aptitudes sociales contiene dos subaspectos relevantes:

- Empatía: Captación y comprensión de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
 - Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
 - Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
 - Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. En este caso el atendido desde el nicho de poder detentado, a saber: desde un pequeño municipio, hasta el país como un todo.
 - Aprovechar la diversidad: Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
 - Conciencia política: Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

- Habilidades sociales: Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables.
 - Influencia: Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
 - Comunicación: Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
 - Manejo de conflictos: Negociar y resolver los desacuerdos.
 - Liderazgo: Inspirar y guiar a grupos e individuos.
 - Catalizador de cambios: Iniciar o manejar el cambio.
 - Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.
 - Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
 - Habilidades de equipo: Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

(Tomado de: Goleman, D., 1996, 1999, 2000).

Y en este sentido, conviene recordar la definición clásica de liderazgo: “Función asumida con un determinado estilo por un individuo, un subgrupo, o un grupo situados en una posición definida, con la intención de influir de forma significativa o incluso, transformar la conducta de otro (hombre, grupo u organización) para que éste avance hacia las metas que tiene asignadas o realice la tarea exigida” (Block, Chemama y Gallo, 1996).

Si bien todos los puntos precedentes han sido tratados bajo una óptica positiva, Daniel Goleman propone un conjunto de puntos que denomina “ciegos”, en los cuales se produce una destrucción del Buen Gobierno Corporativo, y por ende de la Responsabilidad Social Empresarial. Es importante señalarlos, ya que permiten un reconocimiento rápido de gerentes que pudieran estar, en vez de agregando valor a la organización, restándoselo:

- Ambición ciega: Tiene que ganar o “tener razón” a toda costa; compete en vez de cooperar; exagera su propio valor y contribución; es jactancioso y arrogante; ve a los demás como aliados o enemigos, en términos de blanco y negro.
- Metas no realistas: Fija objetivos demasiado ambiciosos e inalcanzables para el país, región o zona que conduce; no es realista en cuanto a lo que se requiere para realizar el trabajo.
- Implacable en el esfuerzo: trabaja compulsivamente, a expensas de todos los demás; abusa de sus fuerzas; es vulnerable al agotamiento.
- Abuso de otros: Presiona demasiado a los demás, hasta agotarlos; maneja a los demás como a inferiores y asume en vez de delegar; impresiona como áspero o implacable e insensible al daño emocional que causa a otros.
- Sed de poder: Busca poder en interés propio, no para el nicho de poder respectivo; impulsa sus propios intereses, sin tener en cuenta otras perspectivas; es explotador.
- Insaciable necesidad de que se reconozcan sus méritos: Es adicto a la gloria; toma el crédito de los esfuerzos de los demás y culpa a otros por sus errores; sacrifica la posibilidad de seguir adelante con un objetivo por salir a la búsqueda de una nueva victoria.
- Preocupación por las apariencias: Necesita quedar bien a cualquier costo; se preocupa exageradamente por su imagen pública, ya que ansía los atributos materiales del prestigio.
- Necesidad de parecer perfecto: Lo enfurecen las críticas o las rechaza, aunque sean realistas; culpa a otros de sus fracasos; no puede admitir errores ni debilidades personales.

(Tomado de: Goleman, D., 1996, 1999, 2000).

Lo anterior permite concluir que solamente el inteligente emocional es capaz de verse a sí mismo en el espejo de las emociones y reacciones ante el estímulo, y puede proporcionarle al país, al pueblo, a los empresarios, a los sindicatos, a las diversas confesiones religiosas y a la sociedad civil las respuestas adecuadas a sus conflictos y necesidades, no contradictorias entre sí. Este líder es el que puede conocer y entender las posiciones de los diversos actores sociopolíticos, englobarlas en una y entregarle lo mejor de sí y de los grupos al desarrollo integral del país. Eso es, entonces, la construcción de Responsabilidad Social.

EL ÁMBITO PRIVADO, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL:
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO,
Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La planificación diseña y a la vez muestra el camino hacia el logro de los objetivos de la corporación. Pero hay varias formas de hacer planificación: de forma humana y asertiva, o lo contrario. Los principios que reflejan los trabajos sobre inteligencia emocional proporcionan un cimiento más sólido en la planificación.

Por otra parte, el capital social es a la vez privado y público. Las empresas pueden construir su planificación sobre los cimientos de un capital social sólido o sobre la desconfianza. El tendido de redes de relaciones basadas en las asociatividad con fines productivos (sean o no de lucro), disminuye sensiblemente los costos transaccionales con respecto a sociedades en donde impera el capital social negativo, es decir, la desconfianza y los radios cortos de confianza.

En este punto convergen los tres elementos: la planificación consiste en elaborar el sendero (bajo la estructura de escenarios probables y posibles); la inteligencia emocional sirve para sustentarlo; y la construcción ética de capital social positivo sirve para desarrollar a cualquier organización en el largo plazo, de forma exitosa y creciente con respecto a los demás factores de la sociedad.

Finalmente: el Buen Gobierno Corporativo sienta las bases éticas, gerenciales y emocionales de la posibilidad que tengan las instituciones (públicas o privadas) de llevar a cabo Responsabilidad Social Empresarial, entendida esta tanto en cuanto a la sostenibilidad de la misma –y por ende de las fuentes de trabajo que produzca–; así como para con la sociedad a la cual le sirve.

BIBLIOGRAFÍA

BARON, D. (1993). *Business and its Environment*, New Jersey: Prentice Hall.

BLOCK, H.; CHEMAMA, R.; GALLO, A., *et al.* (1996). *Gran Diccionario de Psicología*. Madrid: Ediciones del Prado.

BOURDIEU, P. (1983). "Forms of capital", en J.C. Richards (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, Greenwood Press.

CADBURY, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Ltd.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (2010). Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Estado.

CORPORACIÓN OTRA VISIÓN (2000). Dimensión ética de las organizaciones. Una propuesta para Pdvsa. Documento privado. Caracas: Pdvsa.

DIAMOND, L. (1999). *Developing Democracy*. The John Hopkins University Press. España, L. (2009). *Detrás de la pobreza, diez años después*. Grupo Gaudamus.

ETKIN, J.R. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. 1ra. ed. Buenos Aires: Granica.

FIORELLI, P.E. (1992). *Fine Reductions Through Effective Ethics Programs*, *Albany Law Review*, 56, p. 2.

FUKUYAMA, F. (1996). *Confianza (Trust)*. Madrid: Editorial Atlántida.

GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Madrid: Javier Vergara Editores.

GOLEMAN, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.

GOLEMAN, D. (2000). "Leadership That Gets Results", en *Harvard Business Review*, marzo-abril 2000, pp. 78-90.

GRANOVETTER, M. y SWEDBERG, R. (2001). *The Sociology of Economic Life*. NY: Westview Press.

GROOTAERT, C. y VAN BASTELAER, T. (2002). *The Role of Social Capital in Development. An Empirical Assesment*. UK: Cambridge University Press.

GUÉDEZ, V. y ROLDÁN, J.C., comp. (2003). *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas*. Caracas, Ediciones Alianza Social VenAmCham-BBVA.

HEGEL, G.W.F. (1985). *Filosofía del derecho*, Caracas: Traducción de Eduardo Vásquez. Caracas: Ediciones de la Biblioteca e la Universidad Central de Venezuela.

INGLEHART, R. (2000). *Culture Matters*. NY: Basic Books.

INGLEHART, R. (1988). *The Renaissance of Political Culture en American Political Science Review*, 82, pp. 1203-1230.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2006). *Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo*. Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. Washington: Banco Mundial.

KANT, I. (1986). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Editorial Santillana.

KANT, I. (1991). *Filosofía de la historia*. México: Colección Popular. Fondo de Cultura Económica.

- KANT, I. (1995). *Crítica de la razón pura*. Madrid: Edición del Centro de Estudios Constitucionales.
- KANT, I. (1995). *La teoría de la justicia*. Madrid: Edición del Centro de Estudios Constitucionales.
- KANT, I. (1995). *Crítica de la razón práctica*. Madrid: Edición del Centro de Estudios Constitucionales.
- KOENEKE, H. y VARNAGY, D. (2007). Algunas consideraciones sobre los principales indicadores del capital social en los albores del siglo XXI venezolano. *Revista Análisis de Coyuntura*, pp. 257- 267. Caracas, Universidad Central de Venezuela.
- MCNAMARA, C. (1999). *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager*. St Paul Minnesota, The Management Assistance Program for Nonprofits. (<http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>).
- MORENO, J. (2004). *El capital social: nueva visión del desarrollo*. Caracas: Editorial Texto, C.A.
- NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. NY: Cambridge University Press.
- NORTON, R. y KAPLAN, D. (1996). *Balanced Score Card*. Massachusetts: Harvard College.
- PUTNAM, R. (1993). *Making Democracy Work*. NJ: Princeton University Press.
- PUTNAM, R. (1995). Turning In, Turning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS Political Science & Politics*, 28, pp. 664-683.
- PUTNAM, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. NY: Simon & Schuster Paperbacks.
- SINGER, A. (1991). "Making Ethics Part of a Company's Mythology": *Ethikos*, January/February.
- STERNBERG, R. (1977). The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success. *American Psychologist*. October.
- VARNAGY, D. (2003). *Capital social y aspectos relacionados con la cultura política del venezolano (1973-2000)*. Tesis Doctoral. Caracas, Universidad Simón Bolívar.
- VARNAGY, D. (2008). *Un enfoque del capital social a través del psicoanálisis: una visión alternativa sobre Venezuela*. *Politeia* Número 40, volumen 31. Caracas, Universidad Central de Venezuela.
- VARNAGY, D. (2012). *Apuntes para el curso de Estrategia para el Cambio*. Caracas, USB.
- VARNAGY, D. (2012). *Apuntes para el curso de Finanzas Corporativas y Públicas*. Caracas, USB.
- VARNAGY, D. (2013). *Apuntes para el curso de Buen Gobierno Corporativo*. Caracas, Unimet.
- VARNAGY, D. (2013). *Cultura política, capital social y confiabilidad financiera*. Trabajo realizado para ascender a la Categoría de Titular en el Escalafón Académico de la Universidad Simón Bolívar, Caracas.

CAPÍTULO III

IMPLANTACIÓN

DESDE EL INSUMO HASTA EL CONSUMO,
LLEGANDO HASTA EL DESECHO

GESTIÓN RESPONSABLE POR RAZONES DE NEGOCIO

ISABEL VIDAL

Este capítulo parte de la idea básica de que la implementación progresiva y perdurable a lo largo del tiempo de una gestión responsable es por razones de negocio. El capítulo se estructura en cuatro apartados. En primer lugar, se recuerda la interrelación entre empresa y sociedad. Se señala que las estructuras de mercado que registran competencia suficiente generan incentivos para implementar estrategias empresariales fundamentadas en los principios rectores de la responsabilidad social corporativa (RSC,) pero también se recuerda que el entorno institucional debe ser respetuoso con los derechos de propiedad. El segundo apartado ya pone de manifiesto cómo el proceso de implementación de una estrategia de empresa socialmente responsable va a estar condicionada por el sector de actividad, la legislación existente y, en definitiva, por el entorno institucional que deba respetar el negocio. El tercer apartado es de síntesis y se termina con una relación de las referencias bibliográficas mencionadas en el texto.

1. INCENTIVOS EMPRESARIALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Como se señala en Morros y Vidal (2014), mercados, empresas, consumidores, proveedores, comunidad y gobiernos están interrelacionados entre sí. En nuestra sociedad actual no abundan los ejemplos de Robinson Crusoe, náufrago inglés que pasó 28 años en una remota isla tropical, aislado, que debía elegir cómo destinar su tiempo entre producir y consumir y, a su vez, elegir qué producir. Si nos centramos en los mercados, por ejemplo, la demanda de un bien no sólo está influida por su propio precio, sino también por sus bienes complementarios, sustitutivos, por la legislación existente, por la mayor o menor eficiencia por parte de las empresas en la gestión de su cadena de valor, por estructuras de mercado de competencia suficiente o simplemente de monopolio. En definitiva, gobiernos, entidades no lucrativas, empresas, consumidores, no actúan de manera libre y autónoma como Robinson Crusoe. Actúan siempre dependiendo de la respuesta de terceros a sus acciones, de los incentivos que genera dicha interrelación como ya Adam Smith, en 1763, puso de manifiesto con su famoso ejemplo sobre el honor de los mercaderes: cuantas más relaciones de intercambio, cuanto más mercado y más negocio, más incentivos tendrá el empresario para evitar abusos y ser honrado. Estructuras de mercado basadas en la competencia perfecta y una situación de juego repetido son las razones que incentivaban al mercader de Smith a actuar de forma honrada. La actuación honrada era la que le proporcionaba mayores ganancias empresariales.

1.1. DIFERENTES RESPUESTAS PARA GESTIONAR LA INTERRELACIÓN EMPRESA-SOCIEDAD

Varias son las respuestas actuales para gestionar, con mayor o menor éxito, las relaciones entre sociedad y empresa. Estas respuestas se pueden agrupar en dos grandes opciones, que son las que se enumeran a continuación:

- Respuestas obligatorias emanadas de los diferentes gobiernos que, a menudo, revelan desconfianza hacia el hacer de la empresa, que se encuentra ubicada en su ámbito territorial de competencias.
- Respuestas voluntarias de las empresas.

Centrémonos en las respuestas voluntarias de las empresas.

RESPUESTAS VOLUNTARIAS DE LAS EMPRESAS

Las respuestas voluntarias de las empresas pueden ser resultado de:

- A. Invitación del gobierno a que las empresas, además de cumplir con sus obligaciones legales, acepten voluntariamente implicarse más en la construcción del desarrollo y del bienestar a nivel global, más allá de las exigencias empresariales o de las fronteras nacionales donde tiene operaciones.
- B. Por incentivo empresarial, sin preceder la invitación del gobierno, a conseguir nuevos negocios que faciliten el crecimiento de la empresa.

A. POR INVITACIÓN DEL GOBIERNO: SER BUEN CIUDADANO

En Europa, en un primer momento, –años noventa del siglo XX–, las ideas de responsabilidad corporativa y partenariado social formaron parte del esfuerzo que realizaron las administraciones públicas por promover la implicación moral y política del sector empresarial en el desarrollo, como consecuencia de los problemas crecientes de los gobiernos europeos en la lucha contra el desempleo de larga duración y la exclusión social. Como contribuidor directo del proceso de exclusión social, se empieza a ver a la empresa no sólo como parte del problema sino también como solución al problema. En paralelo se observa un esfuerzo por pasar del Estado de Bienestar a la sociedad del bienestar, transformación que se está realizando por la vía de la delegación política y el retorno de responsabilidades sociales a los actores del mercado, –consumidor y empresa– a la sociedad civil organizada y a los individuos en tanto que personas. Uno de los principales temas de este proceso de redefinición de la responsabilidad social es el intento de reconciliar el fomento de la competitividad de las empresas con el mantenimiento de la cohesión social y de la solidaridad y el respeto al medio ambiente.

Hasta aquel momento, en Europa, frecuentemente estado del bienestar y empresas eran como dos ríos que corrían en paralelo. La empresa generaba actividad económica y pagaba impuestos y los gobiernos, con los ingresos públicos obtenidos de los impuestos, intentaban garantizar una sociedad cohesionada. Sin embargo, esta división de funciones ya a finales del siglo XX se evidenció que no era suficiente para el objetivo de mantener los niveles de bienestar: las empresas son más eficientes que cualquier programa social para la creación de empleo entre las personas de muy difícil empleabilidad. Se necesitaba urgentemente encontrar un nuevo modelo de bienestar social.

Para Kristensen (2001) “responsabilidad” y “partenariado” son dos conceptos morales. Esta moralización de la actividad humana genera nuevas formas de gobernabilidad y

nuevo vocabulario. En la esfera económica se realiza la transición desde el concepto de *shareholder* –accionista– al concepto de *stakeholder* –partes interesadas o interlocutores– y finalmente, pero no menos importante, en este discurso aparece el concepto de empresa como ciudadano activo y comprometido no sólo con los intereses de sus accionistas sino también con los intereses de la comunidad donde se ubica. Es decir, se empieza a entender la empresa como un actor más de esta sociedad comprometida con el desarrollo sostenible. Son términos que conducen a una nueva manera de pensar la conducta humana, tanto en términos personales, sociales, políticos como económicos.

LIMITACIONES AL ENFOQUE MORAL DE “LAS EMPRESAS SER BUENOS CIUDADANOS”

Para Porter y Kramer (2006) las obligaciones morales son, por naturaleza, mandatos absolutos, mientras que la mayoría de las decisiones sociales corporativas implica equilibrar valores, intereses y costes en conflicto. Estos autores plantean el ejemplo de la entrada de Google en China o, por ejemplo, el principio moral de una empresa farmacéutica cómo asignar sus ingresos entre subsidiar hoy la atención farmacéutica de los indigentes, desarrollar nuevas líneas de productos para el futuro que faciliten curar enfermedades y la distribución de dividendos entre sus accionistas. Aún no se dispone de técnicas de evaluación que permitan el cálculo moral que se necesitaría para ponderar un beneficio social frente a otro o frente a sus costos financieros.

B. POR INCENTIVO EMPRESARIAL, SIN PRECEDER LA INVITACIÓN DEL GOBIERNO

Este bloque puede desdoblarse, a su vez, en tres posibles razones por parte de la empresa. Estas posibles razones son las siguientes:

- B.1. Por necesidad de obtener una licencia para operar: este es el caso muy frecuente de las empresas que operan en las industrias extractivas, tanto de minerales como de petróleo. Deben colaborar con las autoridades locales si desean disponer del permiso de explotación de los yacimientos mineros
- B.2. Por reputación: con el objetivo de atraer nuevos flujos de capital a su cartera de capitales.
- B.3. Por estrategia empresarial: necesidad de aumentar ingresos con la búsqueda de nuevos mercados y nuevos consumidores o por la necesidad de reducir costes internos de las empresas a partir de conseguir mayores niveles de productividad en sus operaciones, en la cadena de valor o incrementar la eficiencia de la comunidad local. Este enfoque estratégico plantea una perspectiva de *win to win*: sociedad y empresa salen beneficiados, todos ganan.

A continuación, se facilita un desarrollo adicional de la opción B.3.

B.3. POR ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Porter y Kramer (2011) invitan a la empresa a desarrollar una comprensión amplia de la interrelación entre sociedad y empresa y que esta interrelación se ancle en las estrategias y actividades de cada una de las empresas. Plantean que los comportamientos responsables sean una oportunidad de negocio, no un coste adicional. Por ejemplo, tomar una decisión que se puede calificar de “respetuosa con el medio ambiente”, como puede ser la simplificación del embalaje, se debe hacer porque permite reducir costes internos a la empresa, a la vez que beneficia al medio ambiente. Pero la variable que domina en la toma de decisiones de los administradores de las empresas es reducción de costes internos.

Estos autores proponen que los directivos centren su atención en:

- Buscar nuevos negocios, nuevos mercados y nuevos consumidores; prestar atención, por ejemplo, a las potencialidades que hay ocultas en la base de la pirámide, expresión popularizada por Prahalad (2005), en la aplicación de las tecnologías de la información en muchos sectores de actividad, entre ellos sanidad, que permita a las empresas incrementar ingresos y posicionar mejor su ventaja competitiva;
- Revisar la gestión de la cadena de valor, con el objetivo de reducir costes internos de la empresa a partir de ayudar a los proveedores a incrementar su productividad mediante formación y transferencia de conocimientos, y
- Garantizar el desarrollo y consolidación de una comunidad local eficiente, que facilite trabajadores formados; una buena red de servicios sanitarios; el fomento de las asociaciones empresariales y sindicales; en definitiva, colaborar en la construcción de una comunidad que facilite a la empresa hacer negocio.

EL PRINCIPIO DE VALOR COMPARTIDO DE PORTER Y KRAMER (2011)

La solución privada que proponen Porter y Kramer en su artículo –Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth”, publicado por *Harvard Business Review* en 2011, es el principio de valor compartido.

¿Qué significa “creando valor compartido”?

Nuevos modelos y formas de ganar dinero que tengan como alma los temas que son de interés real para la sociedad. Porter y Kramer (2011) se preguntan: ¿Cómo pueden las empresas pasar por alto el bienestar de sus clientes, el agotamiento de los recursos naturales vitales para su negocio, la viabilidad empresarial de sus proveedores clave o la penuria económica de las comunidades donde producen y viven? ¿Cómo pueden las empresas pensar que la deslocalización de sus actividades a lugares con salarios cada día más bajos es la “solución” sostenible al reto de la competencia? Los autores recomiendan que los gestores de empresas tomen decisiones guiados por el principio del valor compartido, que significa la creación de valor económico que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad.

LIMITACIONES AL PRINCIPIO DE VALOR COMPARTIDO

La idea básica de Porter y Kramer (2011) es que las empresas asumen responsabilidades más allá de las que exige la ley porque creen que va a afectar positivamente al negocio.

Ahora bien, para alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias mediante compromisos y compensaciones entre las partes, los derechos de propiedad privada deben estar bien definidos y deben ser defendibles; este escenario supone que los costos asociados a las negociaciones son bajos y los actores están actuando racionalmente en el marco de actuaciones a medio y largo plazo.

II. NEGOCIO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

EN LA REALIDAD ACTUAL, ¿QUÉ ES LA RSC?

Es una pregunta cuya respuesta entre los empresarios aún está en discusión. Algunos consideran que dar dinero en plan caridad no tiene nada que ver con las actividades de la empresa. Sin embargo, hay otros que consideran que las actividades de filantropía for-

man parte de la responsabilidad social corporativa, aunque sus implicaciones para la marcha de la empresa sean indirectas o difíciles de relacionar. Argumentan que es un primer paso en el proceso de responsabilidad social corporativa que emprende la empresa.

CONTEXTOS DISTINTOS

Las expresiones que tome la responsabilidad social corporativa van a depender del entorno institucional, legislativo, económico, y cultural y su significado varía ampliamente de un actor a otro.

Si nos centramos en el entorno económico donde actúa una empresa, la situación económica, social y legislativa de una región influye poderosamente en las características que en un inicio toma la expresión de responsabilidad social corporativa.

El sector de actividad donde opera influye y él más o menos desarrollo del mercado donde compra y vende sus bienes y servicios.

El fuerte énfasis que se está dando a la exigencia del diálogo con los grupos de interés y la conveniencia de comunicar cómo se hacen las cosas, genera que la RSC vaya asociada a grandes empresas y países ricos, ya que exige recursos humanos, financieros y en tiempo.

Los temas de interés también son distintos según la región donde opere la empresa. Un estudio realizado por la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003)¹ muestra que, en las regiones que registran un desarrollo económico avanzado, las empresas centran su atención en el diálogo con los grupos de interés y en la responsabilidad social corporativa como un proceso global que está presente en todas sus actividades; mientras que, en regiones menos desarrolladas, la responsabilidad social corporativa se centra en acciones más básicas, como el desarrollo comunitario y la acción social.

Como los contextos van cambiando, el concepto de responsabilidad social corporativa va a continuar evolucionando. Tres elementos van a tener una influencia particular en este proceso:

- Globalización, que exige cambios en las formas en que tradicionalmente las empresas han realizado sus operaciones.
- Gobernabilidad, que se refiere al proceso de toma de decisiones tanto en la empresa como en la sociedad.
- Desarrollo sostenible, que reta a las empresas a modificar la forma de producir bienes y servicios.

UN ENTORNO QUE EVOLUCIONA

Las empresas, al igual que la propia sociedad, no son estáticas. La competencia y las fuerzas de mercado, exigen que una empresa se adapte a las circunstancias cambiantes. Esta adaptación puede desembocar en mejoras de los productos o servicios, la creación de nuevos productos o servicios, o la eliminación de los que han quedado obsoletos. Las

1 Brochain, P. (editor) (2003). *Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility*, ed. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburgo.

instalaciones pueden abrirse o cerrarse, crecer o reducirse, mantenerse en el país o desplazarse al extranjero. Esta dinámica empresarial también se aplica a la RSC, dado que se trata de una estrategia para lograr los objetivos empresariales y contribuir a la introducción de cambios e innovaciones dentro de la empresa. En consecuencia, lo que hoy tiene sentido para una empresa, va a cambiar con el paso del tiempo. Las formas de expresión que toma la RSC en la actualidad van a evolucionar. Las formas que toma la RSC no se pueden considerar rígidas, sino que se deben enmarcar en los diferentes contextos institucionales que vayan apareciendo a lo largo del tiempo.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ES UNA ESTRATEGIA VÁLIDA PARA CUALQUIER DIMENSIÓN DE EMPRESA

La Comisión Europea² remarca que la estrategia de crecimiento empresarial basada en la responsabilidad social corporativa es una estrategia válida para cualquier dimensión de empresa.

La Comisión Europea considera que si se desea un desarrollo sostenible a partir de la implementación de una estrategia empresarial basada en la responsabilidad social corporativa, las pequeñas y medianas empresas deben interiorizar en sus procesos de producción y relaciones con sus interlocutores las prácticas y comportamientos que han de facilitar la consecución de un crecimiento económico basado en la cohesión social y el respeto al medio ambiente. No es suficiente que lo realicen sólo algunas grandes empresas, por muy importantes que sean.

De aquí la solicitud de la Comisión dirigida a las grandes empresas para que lideren la RSC y mediante acuerdos animen y fomenten a las pequeñas y medianas empresas, que son sus proveedores, que vayan introduciendo progresivamente la RSC en todas sus operaciones y la evaluación y comunicación de su desempeño en los ámbitos económico, social y medioambiental.

Sin embargo, la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003)³ señala que en la actualidad el tamaño de la empresa condiciona el proceso de responsabilidad social corporativa en el ámbito de la pequeña y mediana organización, al menos a partir de dos vías, a saber:

- En la actualidad el término de referencia responsabilidad social corporativa no es del todo bien conocido por empresarios, directivos y representantes de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas.
- Las pequeñas y medianas empresas no disponen de los recursos financieros, humanos y en tiempo de que disponen las grandes empresas para destinarlos a estudiar y confeccionar instrumentos e índices que permitan informar y contabilizar las prácticas en responsabilidad social corporativa realizadas.

² COM (2001) 366 final, COM (2002) 347 final, COM (2005) 658 final, COM (2011) 681 final.

³ BROCHAIN, P. (2003), *op. cit.*

LA INFLUENCIA DEL SECTOR

El estudio realizado por la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003)⁴ muestra, también, que las empresas que operan en ciertos sectores de actividad económica, como son energía, transporte, química y energía nuclear, están más expuestas a reacciones negativas resultantes de sus acciones empresariales.

Se debe señalar, además, que las grandes empresas que producen y venden bienes de consumo final como deporte, textil, calzados, juguete, etc., o simplemente, grandes grupos de distribución al por menor y, por consiguiente, en contacto diario con un consumidor cada día más informado y que se preocupa de cómo se ha producido el bien que adquiere, han reaccionado, fuertemente, como resultado del activismo de denuncia en los medios de comunicación sobre las condiciones de trabajo en las que se desarrollaba la actividad fabril en los talleres de los proveedores que contrataban, convirtiéndose en un talón de Aquiles. El resultado es que estos grandes contratistas de productos a proveedores no locales han obligado a sus proveedores, ubicados en cualquier parte del planeta, a firmar compromisos y respetar códigos de conducta basados en el respeto a los derechos humanos con la amenaza de que si no cumplen, la empresa cliente no vuelve a comprarles nunca más. Dicha amenaza aumenta su nivel de credibilidad cuando la empresa cliente ejecuta controles sorpresa a los talleres de los proveedores con el fin de auditar que están respetando las Normas Internacionales del Trabajo de la OIT.

III. CONSIDERACIONES FINALES

Para la empresa, la implementación de prácticas relacionadas con el principio de valor compartido va a depender de lo que considera y piense el equipo de dirección de la empresa. Un directivo de empresa si decide mejorar o cambiar su modelo de negocio, introducirse en nuevos mercados y/o revisar la gestión de su cadena de valor, es con el objetivo de incrementar ingresos y/o reducir costes internos a la empresa. Por consiguiente, las iniciativas de RSC deben estar ancladas en la estrategia del negocio; de lo contrario, generan costes adicionales difíciles de justificar al accionista. Como señalan Porter y Kramer (2006), la gran mayoría, ha dado respuesta “voluntaria” a los desafíos sociales y medioambientales por reacción a una amenaza seria a su negocio. Ahora bien, toda política y regulación debe facilitar e incentivar la competitividad empresarial. No la puede dificultar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROCHAIN, P. (editor) (2003). *Towards a Sustainable Corporate Social Responsibility*, ed. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburgo.

COM (2001). 366 final, Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 18 de julio.

COM (2002). 347 final, Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de la empresa: una contribución al desarrollo sostenible, Bruselas, 2 de julio.

4 BROCHAIN, P. (2003). *op. cit.*

COM (2005). 658 final, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, On the Review of the Sustainable Development Strategy. A Platform for Action, Bruselas, 13 de diciembre del 2005.

COM (2011). 681 final, Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 25 de octubre del 2011.

KRISTENSEN, J. (2001). "Corporate Social Responsibility and New Social Partnerships", en C. Kjaergaard y S. Westphalen (editors) (2001), *From Collective Bargaining to Social Partnership*, ed. The Copenhagen Centre, Copenhagen. Disponible en versión pdf en www.copenhagen-centre.org

MORROS, J. y VIDAL, I. (2014). *Responsabilidad Social, Sostenibilidad, GRI y ISO 26000*, editorial Confemetal, Madrid.

PRAHALAD, C. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing.

PORTER, M. y KRAMER, M. (2006). *Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, en *Harvard Business Review*, diciembre, 2006, pp. 78-92.

PORTER, M. y KRAMER, M. (2011). "Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism –and Unleash a Wave of Innovation and Growth", en *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2011.

SMITH, A. (1763). *Lectures on Justice, Police, Revenues and Arms*, ed. Edwin Cannan, Nueva York, 1964.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

TOMÁS PÁEZ

El individuo educado es aquel que reconoce la legitimidad de toda ley que le impone un comportamiento admisible y aceptable por todos, es decir un comportamiento racional y razonable. Pero es también el individuo que captaría la ilegitimidad de toda ley que se le impusiera no respetar a la persona de otro como a sí mismo, que le obligase por ejemplo a considerar tal o tal otra categoría de seres humanos como a simples cosas.

Patrice Cavinez

I. ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LIBERTAD

Crece el interés por la ética y la responsabilidad social. Se ha producido un debate enriquecedor que indaga acerca de las razones, fundamentos, propósitos, estrategias, herramientas, criterios e indicadores más apropiados para desplegar y evaluar la Responsabilidad Social Empresarial. El carácter de la reflexión contempla referencias imprescindibles al contexto y es lo que explica que iniciemos este capítulo con la cita de Patrice Cavinez.

El ejercicio de la ética y la responsabilidad social es un hecho exclusivamente humano. En palabras de Savater, la ética es una actitud, una reflexión individual sobre la libertad propia en relación con la libertad de los demás y con la libertad social en la que nos movemos y su principal tarea, la de la humanidad, es producir más humanidad" (F. Savater, 1998, pp. 9 y 13). La ética trata de la reflexión del sujeto que se hace libre, sobre lo que va a hacer con su libertad.

Ayn Rand reivindica el carácter humano de la ética, a la que define como el código de valores que guían la elección y la acción del ser humano, a quien concibe como un fin en sí mismo. La reflexión que el ser humano hace en libertad y la determinación de producir más humana es una elección, una decisión alejada del sacrificio. La oportunidad de elegir y actuar requiere un marco de libertades, pues donde se cercena la posibilidad de elección se coloca en riesgo la posibilidad de construir valores y metas. Isaiah Berlin refiriéndose a los principios de la ética liberal, afirma: "Igualdad de libertad; no tratar a los demás como yo no querría que me trataran a mí; reconocer la deuda que tengo con los que han hecho posible mi libertad, mi prosperidad y mi cultura; justicia en su sentido más simple y universal (I. Berlin, 2012, p. 211).

El carácter autónomo de la ética adquiere pleno sentido en un marco de respeto a las libertades. Pretender convertir en ley el ejercicio de la responsabilidad social es por decir lo menos un contrasentido; privación de la libertad de elegir y negación de lo humano. Cuanto menor es la interferencia mayor el grado de libertad, como afirma Isaiah Berlin. Existe una relación directa entre merma de las libertades y reducción del espacio para el ejercicio de la ética y la responsabilidad social. La acción moral difícilmente se pueda desplegar en un marco que conculca las libertades. En palabras de Savater, los modelos autoritarios y totalitarios representan la peor de las modalidades de corrupción.

Quienes pretenden imponer el “bien” y desterrar “el mal” padecen de lo que Hayek denomina como la fatal arrogancia. Carlos A. Montaner los define como esas personas que creen saber lo que a la sociedad le conviene producir, consumir, y agregamos y la ética que es necesario ejercer, mucho mejor que al mercado y las empresas. Son quienes se consideran dotados por los dioses o las ideologías adquiridas para guiar a sus conciudadanos hacia la tierra prometida, aunque tengan que hacerlo a latigazos y con el auxilio de perros guardianes, porque parece que no hay otra forma de mover a los rebaños en busca de destinos no solicitados” (C.A. Montaner, 2001, p. 185)

Es inevitable que interroguemos acerca de cuál sería la definición y contenidos de la responsabilidad social que el Estado establezca y quiénes serían los responsables de su formulación. ¿Expertos o burócratas? ¿Participarían los empresarios? La resolución que el Estado adopte reflejaría lo que piensan quienes circunstancialmente ejerzan funciones de gobierno. Y en el terreno de las valoraciones y la ética hay un amplio abanico de posibilidades que difícilmente se pueden organizar en algunos artículos. Cualquiera sea la respuesta, la pretensión niega la médula de la ética, la posibilidad de elección y la autonomía de quien decide.

En el ámbito de la moral hay para todos los gustos; podemos encontrar tantas posiciones como personas. Imponer una moral particular a toda la sociedad es el mejor indicativo de posturas autoritarias y totalitarias; solo en ese marco podría resultar factible ese propósito. Así como las empresas y el empleo no se crean por decreto, la ley no puede convertir a los ciudadanos en buenos y honrados.

La sociedad abierta y el régimen de libertades conforman el sustrato idóneo para el ejercicio de la responsabilidad social; el de la autonomía del individuo y en el que es posible elegir. Es el contexto que acepta la pluralidad y la diversidad, y en el que se reconocen y resguardan los derechos humanos fundamentales. En este marco resulta posible invertir y fundar empresas. Cuando estas condiciones se resquebrajan merma la inversión, se destruye tejido empresarial y aumenta la informalidad.

No se trata de una relación mecánica causa-efecto, sino de una compleja, rica y virtuosa conexión entre propiedad, derechos humanos, libertad, desarrollo económico y ejercicio de la ética. El reconocimiento del derecho humano de propiedad, sobre sí mismo en primer lugar, es una condición indispensable para que un emprendedor decida impulsar un nuevo negocio. Lo dicho muestra la estrecha relación entre política y ética, y la necesidad de mejores políticas que favorezcan el desarrollo de la ética.

Frente al tema de las libertades, todavía hay quienes se preguntan, dada la situación social y económica de muchos ciudadanos en el mundo, ¿libertad para qué? La crítica a la

libertad que encierra la interrogante pone de manifiesto la confusión entre oportunidad y libertad. Tal y como plantea Parent, “una persona puede carecer de oportunidad para comprar una entrada para un concierto por numerosas razones (por ejemplo, porque es demasiado cara), pero sigue siendo libre, en la plena expresión de la palabra, para comprarla” (A.W. Parent, 1974, pp. 152-153).

Sartori G. sostiene que la relación entre propiedad y libertad es compleja y dinámica y afirma que la empresa y la capacidad emprendedora son formidables aliados de la libertad y la democracia. Este argumento lo refuerza Hayek cuando afirma que la libertad económica es crítica para la libertad política y, agregamos nosotros, para el ejercicio de la ética y la responsabilidad social (F. Hayek, 1995). El sistema de libertades y el sistema de mercado se complementan y este último es un proceso de intercambio de ideas, conceptos, descubrimientos, innovaciones y un espacio que permite la creación de nuevos conocimientos que se encuentran dispersos en toda la sociedad.

La libertad económica exige respeto al derecho de propiedad y su protección ante posibles invasiones de terceros. Los inversionistas son reacios a invertir en ambientes de inseguridad jurídica. Tales derechos no son divisibles y cuando se afecta un derecho básico, como el de propiedad, se están afectando las restantes libertades: comercio, expresión, etc., y con ello la posibilidad de crear empresas, de promover y atraer inversiones. La libertad es una condición básica para el desarrollo (Fraser Institute, Heritage Foundation).

Refiriéndose a esta relación Mario Vargas Llosa expresa: “Yo estoy por la democracia, la democracia es lo que defiende mejor los derechos humanos, nos defiende contra la violencia, pero no trae el progreso económico de por sí. Una democracia no es una garantía de progreso económico y desarrollo. El desarrollo viene del mercado, viene de un sistema de competencia dentro de unas reglas de juego equitativas, garantizadas por un poder judicial independiente que garantice la limpieza, la equidad, la transparencia”. (M. Vargas Llosa, “Libertad política y económica”).

Promover la empresa y el sistema de mercado no supone la eliminación del Estado. Este es necesario para resguardarlo y hacer posible su desarrollo. Se sustenta en la autonomía del individuo y en las oportunidades que crea de cooperación y articulación. Basta con imaginar las miles de relaciones entre seres y empresas autónomas, como lo señala C. Lindblom, que se tejen cuando un productor latinoamericano de café lo coloca en un pequeño bar en Italia o España o la harina de maíz de una empresa venezolana que se coloca y expende en supermercados españoles. Se crean múltiples redes de cooperación con proveedores, distribuidores y clientes. Agrega el autor: “La cooperación es el fundamento de la vida social y está en el núcleo del sistema de mercado” (C. Lindblom, 2000) o Hayek, cuando afirma que “nuestra civilización es un amplio orden de cooperación humana” (F. Hayek, 1990).

Los seres humanos, afortunadamente diversos y plurales, expresan gustos, intereses, percepciones y creencias que no pueden administrarse desde un centro único de decisiones y menos cuando lo hace desde la preeminencia de consideraciones de tipo racial o ideológico que crean un pensamiento único o uniforme. Cuando se define de este modo, el “interés público” adquiere vida al margen de los individuos. Ya lo apuntaba Tocqueville al afirmar que considerar a la sociedad como algo distinto de los individuos equivale a duplicar la realidad. Es como si el interés público cobrara una forma particular, separada y diferente a la interacción humana producto de la acción de los ciudadanos que desarrollan acciones intencio-

nadas que producen resultados no previstos, desconocidos, y que en la propia interacción logran acuerdos sociales y crean instituciones (Von Mises, 1995; Hayek, 2007; Menger).

El ejercicio de la ética y la responsabilidad social se sitúa en las antípodas de quienes pretenden imponer una moral a toda la sociedad, con independencia del adjetivo que la califique. Pretender hacerlo a nombre la noción vacía de pueblo, o del interés de una ideología particular sólo ocurre cuando estamos en presencia de regímenes totalitarios. En nombre de una moral y de una forma de concebir lo “bueno”, o de la eliminación del “egoísmo” (léase propiedad y empresa), se han producido resultados catastróficos. El ejercicio de la ética y la responsabilidad social, conviene reiterar, es una elección y una decisión individual y autónoma. La acción es, además, lo que define al ser humano y por tal motivo es una necesidad y una obligación.

Hay que tener presente que el sistema de mercado y la empresa son portentosas creaciones humanas que han hecho posible aumentar la riqueza en el mundo. De acuerdo a distintos informes y a las cifras de los organismos multilaterales, la pobreza en el mundo se redujo de un modo considerable pasando de 40% a 19% de la población. Un informe reciente del Banco Mundial revela que en Latinoamérica la pobreza se redujo de 44% a 30% (Banco Mundial, 2012).

II. EMPRENDIMIENTO, EMPRESA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La reflexión que hacemos en torno a las razones, fundamentos y propósitos de la ética empresarial focaliza la atención en el universo de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) que representan más del 95% del tejido empresarial global. La información que presentamos es el resultado de los estudios realizados que indagan acerca de cómo entienden y ejercen la ética los empresarios de este sector. La forma de concebirla, analizarla y ejercerla está relacionada con la forma de comprender el sistema de libertades y el papel que se le asigna a la empresa y a la ganancia. La perspectiva que se adopte tiene importantes consecuencias prácticas.

Un tema cardinal del ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial es el del rol que desempeña la ganancia. Como veremos, son muy variadas las formas de comprenderla. Recurramos a un eje para presentar las distintas maneras de tratarla. En uno de los extremos se sitúan quienes sostienen que la ganancia es la razón de ser de la empresa y la única responsabilidad social que puede asumir es la de crear riqueza y empleo. De este alegato se valen los detractores de la empresa y los enemigos de la propiedad. En el otro extremo se hallan quienes sostienen que la empresa puede y debe desplegar estrategias de responsabilidad social, pues ello genera beneficios y que la misma debe estar inserta en el plan estratégico. En la zona intermedia del eje es posible encontrar distintos matices que varían de acuerdo a su proximidad con los extremos del eje.

Como paradigma de uno de los extremos del eje encontramos a Milton Friedman, quien afirma “que (la responsabilidad social) no es corporativa ni empresarial, pues el principal propósito de la empresa es maximizar las utilidades de los accionistas dentro del marco legal” (M. Friedman, 1953). La responsabilidad social es un exabrupto que, además, repercute negativamente en la cuenta de resultados de la empresa. Los empresarios de la PYME alegan y, recurriendo al razonamiento de Friedman, que la mayor responsabilidad social descansa en el hecho de crear la empresa y producir riqueza y empleo.

Este extremo del eje se encuentra con quienes afirman que la “responsabilidad social sí paga”. Aunque en apariencia se sitúa en el extremo opuesto al planteamiento que formula Friedman, en realidad es su reafirmación y ampliación. La responsabilidad social se convierte, en definitiva, en un medio más para maximizar los beneficios. Los enemigos declarados de la propiedad y las libertades se valen de esta proposición para subrayar el carácter egoísta de la empresa y confirmar que la ética empresarial es cosmética, un mecanismo para engañar a incautos. El interés por lo “social” es simplemente un pretexto para aumentar los ingresos porque en realidad está desprovista de toda consideración humana. Muchas de las críticas se elaboran intentando convertir anécdotas en teorías. A partir de casos se pretende construir leyes. Desafortunadamente, admiten como modelo al empresario sanguijuela que moldeó el consenso del subdesarrollo.

Esta perspectiva coloca a la ética al servicio del mercadeo y la ganancia, y de este modo le brinda argumentos a los enemigos de la propiedad. Ciertamente, la responsabilidad social debería repercutir en una mayor visibilidad y una más grande aceptación de la empresa por parte de trabajadores, clientes y comunidad en general. Pero no es ese el propósito que la anima. Quienes así piensan no pueden comprender la dimensión humana y el interés genuino por el otro que hemos encontrado en un gran porcentaje de empresarios en nuestros estudios (T. Páez, 2013). Tampoco pueden explicar el hecho de que un porcentaje de empresarios no desarrolle estrategias e iniciativas de responsabilidad social. Indicaría ello que estamos frente a emprendedores y gerentes obtusos, taradillos ellos, incapaces de ver que la responsabilidad social produce beneficios.

Los argumentos anteriores expresan la escisión entre economía y ética. La ruptura ha derivado en exigencias para que el Estado, “representante del interés general”, imponga a los “empresarios egoístas” la obligación de ejercer la responsabilidad social. La implantación de una norma que coacciona a las empresas al ejercicio de la responsabilidad social es una contradicción en los términos. Los enemigos de la empresa y del individualismo que ella encarna la descalifican por su desinterés por lo social y lo colectivo y, como afirma Ayn Rand, utilizan la compasión por el otro como arma para justificar la interferencia del Estado. Se valen del padecimiento humano para negar los derechos individuales y la autonomía de la empresa.

Esta distinción entre individualismo y colectivismo constituye un desacierto y un grave error como afirma Karl Popper. En general, yerran quienes asocian individualismo a egoísmo y colectivismo a altruismo. El autor sostiene que “el colectivismo no se opone al egoísmo, ni tampoco es idéntico al altruismo. Es posible encontrar egoísmo colectivista, que muestra con bastante claridad que el colectivismo propiamente dicho no se opone al egoísmo. Por otra parte, un antiolecolectivista, esto es, un individualista puede, al mismo tiempo, ser un altruista; puede hallarse pronto a hacer sacrificios si éstos ayudan a otros individuos”.

Afirmar que el propósito de la empresa es el interés subjetivo de uno de los grupos de interés es una confusión entre subjetividad y finalidad de la empresa. Además, resulta inadecuado reducir el interés subjetivo de una de las partes a la mera ganancia, pues hay otras motivaciones que guían a quien toma las decisiones: satisfacción con aquello que hace, reconocimiento y deseo de mejorar y transformar una realidad, entre otros intereses (D. Melé y P. Fernández, 1998).

Y es que, además, en la ganancia participan factores que están fuera del alcance y del control del accionista. Se conforma en la interacción, en el sistema de mercado, con otras empresas con las que coopera y compite, como resultado del desarrollo tecnológico y la innovación que se produce y del talento humano que posee. Asimismo, es consecuencia del logro de otros propósitos, como la satisfacción del cliente, el clima laboral y las estrategias salariales y de la relación que mantiene con la comunidad en la que opera. Taichi Ohno, a quien se atribuye la paternidad del sistema de producción Toyota, afirma que en la conformación de los precios intervienen muchas dimensiones y no sólo de las expectativas del empresario. De ello deriva la necesidad de que la empresa debe prestar mayor atención al control de los costos, una de las pocas dimensiones sobre las que podría ejercer un mayor control (T. Ohno, 1986).

Lejos de nosotros negar la importancia que posee la remuneración económica de la empresa, sólo estamos interesados en poner de relieve que no es el único propósito que orienta las decisiones del negocio. Apunta Von Mises que la ganancia opera como un bálsamo para el emprendedor. Sin ella desaparece el acicate para la creación del negocio y la concreción del proyecto. Es también, al mismo tiempo, una condición para el ejercicio de la ética. Empresas que quiebran no pueden mantenerse ni tampoco desplegar programas de responsabilidad social. Los llamados beneficios sociales no pueden considerarse sin tomar en cuenta el hecho de que el beneficio económico es el mejor indicador de que la empresa contribuye al bienestar de la sociedad (P. Schwartz, 1981).

Además, socialmente, contar con empresas sólidas es una condición para que los países hayan podido crear el estado de bienestar: sistemas de seguridad social y sanitarios incluyentes para todos los ciudadanos y un amplio conjunto de servicios sociales. No parece posible contar con empresas exitosas al margen de las dimensiones sociales y ecológicas como afirma Schwartz. Los modelos que niegan a la empresa y la ganancia sólo han sido capaces de crear el bienestar de quienes están en el Estado o el estado del malestar.

La importancia de los beneficios que produce la empresa adquiere carácter superlativo en entornos en los que construir un negocio se convierte en un acto heroico. No es casual que los empresarios hayan respondido que la propia creación del negocio es un acto de responsabilidad social. Y no es para menos cuando vemos los obstáculos que deben superar para poder iniciar la operación del negocio.

En la zona intermedia del eje los matices van desde la más tibia a la más férrea defensa de la empresa y de su capacidad para ejercer la responsabilidad social. La defensa tibia se sitúa más próxima al extremo excluyente y alega que la empresa tiene la necesidad y obligación de legitimarse o relegitimarse, pues los errores cometidos en ámbitos como el cambio climático, la desigualdad social, la pobreza y la corrupción, así lo reclaman. Como ejemplos, que corroboran lo dicho y que se generalizan a todos los empresarios del planeta, se presentan los casos de empresarios y empresas forajidas como Maddox o Emron.

Criticando el individualismo de la empresa y esgrimiendo la necesidad de promover sentimientos humanitarios con consignas como la necesidad de asegurar a la sociedad la "suprema o máxima felicidad". ¿Quién decide cuál es la felicidad y más aún la máxima felicidad? Con esta expresión alguien intenta imponer a la sociedad su escala de valores. Una cosa es que cada individuo tenga su moral, sus apreciaciones personales y subjetivas acerca de lo que debe hacerse, y otra muy distinta tratar de imponer esa moral personal al resto de la so-

ciudad. Para quienes sugieren la necesidad de legitimar a la empresa resulta insuficiente el hecho de que el emprendedor haya realizado la inversión y arriesgado recursos propios en la creación de su negocio. En realidad, la responsabilidad social vendría a resultar en una especie de mea culpa por los errores cometidos y una forma de dotar al negocio de un rostro más humano o humano a secas. El apoyo tibio a la empresa, por lo general, culmina exigiendo una mayor presencia del Estado como “garante del ejercicio ético de la empresa”.

Quienes se ubican más próximos al otro extremo del eje no dudan de la capacidad de la empresa para ejercer la responsabilidad social y su preocupación se centra en el desarrollo de estrategias, metodologías y técnicas que le permitan a la empresa un más adecuado ejercicio y aprovechamiento de los esfuerzos que realiza. En este franja no se abrigan dudas acerca de la centralidad de la empresa y reivindica que la propia creación de la empresa supone un hecho ético y de responsabilidad social.

En muchos países latinoamericanos no sólo es un hecho ético sino heroico. La empresa se crea en un entorno adverso: Estado, partidos políticos, especialistas y enemigos de la propiedad identifican al empresario como el compinche, sanguijuela o especulador. En un espacio en el que las políticas, leyes y normas conforman una convocatoria al desaliento. El Banco Mundial en relación con Venezuela afirma que el país supera holgadamente en tiempo y montos de inversión necesarios para crear una empresa al resto de los países latinoamericanos. El esfuerzo realizado no recibe premio o reconocimiento social, más bien desconocimiento y hasta el cadalso: agresión, confiscación, invasión y expropiación.

Aunque compartimos la definición de responsabilidad que contiene el Libro Verde de la Unión Europea, que sostiene que una empresa socialmente responsable es aquella que cumple y trasciende el marco legal, conviene tener presente que la afirmación está referida a la realidad de los países europeos. Cumplir con la norma en algunos países latinoamericanos es el camino al suicidio y evadirla el sendero a la informalidad, como ha demostrado Hernando de Soto. A pesar de este enorme riesgo y que puede resultar un contrasentido, no son pocos los empresarios que afirman que ser socialmente responsable es cumplir con el marco legal. La definición contenida en el *Libro Verde* agrega que el cumplimiento del mismo no hace a una empresa socialmente responsable, lo opuesto, su desacato, podría convertirla en una empresa “irresponsable”. Pero puede ser irresponsable cumplir con un marco legal que invita al cierre de la empresa.

En general, cuando se alude a la responsabilidad social se parte de la empresa operando. Creemos que la responsabilidad social es anterior, que es preciso analizarla desde el momento de su creación, pues ello constituye un hecho ético. Una creación humana que crea humanidad y de la que participan emprendedores, trabajadores, instituciones y la sociedad como un todo.

La actividad económica y empresarial es una pieza importante de la sociedad y no puede entenderse al margen de ella y por esa misma razón está entremezclada con elementos morales de la sociedad en la que se inscribe, en la que participa y que contribuye a configurar. Los seres humanos son, a un mismo tiempo, sujetos económicos y morales. Disociarlo supone desconocer y torcer la realidad y por ello la relación entre ética y economía la encontramos desde el inicio mismo de la historia de la humanidad (J. Conill Sánchez, 2004). Crear una empresa es una decisión humana, y estas decisiones pertenecen al ámbito de la libertad, que además comporta muchos riesgos para quien la inicia. Ello pone

de relieve la importancia de la autonomía del individuo en la construcción de realidad y ciudadanía.

Este punto de partida hace posible superar la separación de economía y ética a la que ya hemos hecho referencia. La conexión es un avance en la comprensión y el ejercicio de la ética. En la superación de la dicotomía han desempeñado un importante papel los aportes de Hayek, Von Mises, North y Amartya Sen. Este último apunta que: "...la naturaleza de la economía moderna se ha visto empobrecida sustancialmente por el distanciamiento que existe entre economía y ética. El abismo que se creó no ha impedido que las empresas continúen ejerciendo la responsabilidad empresarial. De acuerdo con este autor, es necesario conectar economía y ética y ello se produce a través de la libertad y la justicia (A. Senn, 2001, p. 23).

Establecer un nuevo negocio en un ambiente de incertidumbre supone riesgos imprevisibles, por ejemplo que resulte un rotundo fracaso con la consecuente pérdida de lo invertido. Por cada empresa que logra sobrevivir y alcanzar el éxito, otras muchas han debido cerrar. Quien asume el riesgo expresa un deseo íntimo, la convicción de poder cristalizar un sueño y un grado de disconformidad con lo existente. Las decisiones las adopta desconociendo parcialmente o ignorando las que adoptará el otro, socio o competidor. Es decir, se adoptan con un conocimiento limitado puesto que el futuro no se puede conocer y, como señala I. Kirzner, a esta gran limitación se añaden las que provienen del error en el cálculo y las estimaciones.

La distinción que hace Hannah Arendt entre labor, trabajo y acción permite separar las simples actividades de mantenimiento y supervivencia de aquellas destinadas a participar en lo público. Siglos antes, Aristóteles lo afirmaba con la sentencia de que la acción es creación de humanidad. La acción, voluntaria, tiene un carácter particularmente humano. Este rasgo se viola, como señalaba Aristóteles, cuando se interponen la ignorancia y la fuerza. La acción es elección, en un entorno caracterizado por la incertidumbre y, supone la escogencia de los medios y los fines y, como acertadamente lo apuntaba Albert Camus, la elección de los medios determina los fines.

Como hemos precisado, la elección exige de espacios de libertad que le aseguran al individuo las condiciones para escoger tanto medios como fines, en los que resulta posible analizar, valorar, escoger y decidir. Las acciones de los individuos, voluntarias, conscientes e intencionadas, producen, en la interacción con los seres humanos, resultados no esperados. En este sentido Galbraith sostiene que el emprendedor puede gestionar en un contexto de cambio, impredecible, pues las variables se influyen mutuamente y provocan resultados no previstos. Como dice la canción, todo cambia. El futuro es impredecible y, como dice Isaiah Berlin, se presenta en pequeñas dosis que vivimos día a día.

La acción de imaginar y fundar un negocio es una elección, y constituye un hecho ético y de responsabilidad social. La cita de la encíclica papal *Centesimus annus* recoge de una forma precisa lo dicho: "...la opción de invertir en un lugar y no en otro, en un sector productivo en vez de otro, es siempre una opción moral y cultural" (papa Juan Pablo II, 1991). Crear una empresa, desarrollar un nuevo proceso o una nueva tecnología es crear una nueva realidad, unas nuevas circunstancias. Bernard Shaw afirmaba, en relación con este tema, que en general las personas culpan a las circunstancias por lo que ellos son. Y decía que no creía en circunstancias, pues las personas que progresan en el mundo son las que se levantan y buscan las circunstancias que desean y si no las encuentran las crean.

Corresponde al cliente, juez de esta creación, decidir acerca de la bondad de lo que ha sido creado, en el proceso de interacción e intercambio que se produce en el mercado. Quien decide si lo creado añade valor a la sociedad. Más que una oportunidad que existe con independencia de quien la crea o descubre, como sostienen algunos, es la capacidad para crear realidades futuras y, como bien apunta Lachmann la creatividad es impredecible. Las oportunidades son subjetivamente imaginadas y convertidas en realidad por los emprendedores. En el acto de innovación la subjetividad y las expectativas del creador desempeñan un rol crucial.

Tal creación lleva enlazada la cooperación con muchos: proveedores, instituciones, trabajadores y la sociedad como un todo. Desde el instante en que comienza a concebirse, el proyecto entabla relaciones con distintos grupos de interés. El éxito del negocio está en función del grado de aprobación social y del respaldo de todos los implicados directa o indirectamente: accionistas, empleados y trabajadores, proveedores, clientes, comunidad, etc. Este respaldo de los grupos de interés, Keith David lo ha sintetizado en esta idea que denomina la ley de hierro de la responsabilidad social (K. Davis, 1975).

Las razones enunciadas hacen imprescindible para el emprendedor y la empresa contar con condiciones mínimas que aseguren un adecuado resguardo de los derechos humanos fundamentales. Entre ellos, hay que subrayarlo, el de propiedad. De acuerdo a Ludwig Von Mises: "Sin la propiedad sobre los medios no existe mercado para los medios de producción. Sin mercado para estos medios no existe el precio y sin los precios de mercado resulta imposible el cálculo económico racional".

III. LO QUE EXPRESAN Y HACEN LOS EMPRESARIOS DE LA PYME EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los resultados de los estudios arrojan información que permite comprender el grado de conocimiento y las razones y propósitos con los que los empresarios de la PyME abordan la responsabilidad social. No abrigan duda de que se inicia en el instante en que se concibe y cristaliza el proyecto. Ha sido así desde que surgió el sistema de libertades y el de mercado, como lo atestiguan empresas centenarias como Cadburys en Inglaterra y las empresas venezolanas en el siglo XX. Subrayan que la responsabilidad social beneficia a todos los grupos de interés que participan de la empresa.

Los empresarios exhiben una actitud pronta a escuchar y conocer las necesidades y expectativas de quienes gravitan alrededor de la empresa: trabajador, cliente o comunidad. Las dimensiones de la empresa que favorecen el contacto diario del dueño con sus trabajadores y la orientación de las empresas PyMEs al mercado local y regional allana el camino para entablar relaciones con los clientes y la comunidad en la que opera.

Para hacerse una idea más precisa de la PyME venezolana conviene dejar sentado que cerca del 50% de ella tiene menos de 20 trabajadores y sólo el 1% tiene más de 100 trabajadores. Estos datos autorizan a pensar que, con seguridad, los problemas y necesidades de trabajadores y comunidad exceden las posibilidades económicas de cualquier establecimiento pequeño y mediano. Por ese motivo han focalizado la inversión en ámbitos como la salud y la recreación. Otra área de interés es el desarrollo de proveedores locales a través de políticas de compra de productos y servicios a empresas de la comunidad. Igualmente despliegan esfuerzos en el terreno ambiental, con iniciativas dirigidas a promover el ahorro de energía y materiales, disminución de desperdicios y programas de reciclaje.

El ejercicio de la ética y la responsabilidad social se expresa en el interés y la preocupación por el otro, con quien entabla relaciones positivas sin esperar nada a cambio, como lo sostienen Ayn Rand e Isaiah Berlin. Los empresarios promueven entre sus trabajadores y más cercanos colaboradores principios y valores éticos y fundamentos de la ciudadanía democrática y global. También promueve principios y valores entre sus colaboradores. Entre tales principios destacan los de honestidad y respeto, a los que más de dos tercios de los empresarios considera fundamentales.

La visión, forma de concebir y ejercer la ética y la responsabilidad social contrasta con el tratamiento que algunos especialistas hacen del tema, quienes han desarrollado esquemas y modelos de acuerdo a los cuales es posible deslindar la “verdadera” responsabilidad social de la falsa o inadecuada. Esta última se identifica con la filantropía, a la que consideran con desdén. Para visualizar el modelo podemos recurrir a la imagen de una “escalera de la responsabilidad social”, en cuya base se encuentra la filantropía y en la cúspide la responsabilidad social corporativa inserta en el plan estratégico del negocio.

El argumento es impecable. La terca realidad pone en entredicho la validez del modelo, al menos para una parte considerable del tejido empresarial del planeta. A muchas de estas empresas les estaría vetada la posibilidad de alcanzar la cúspide, pues carecen de plan estratégico o de plan alguno. Se formula cuando es necesario presentar una solicitud de financiamiento a la banca o al momento de buscar un socio. La inexistencia del plan estratégico que opere como una guía viva, que se modifica en la medida en que los cambios tecnológicos, de mercado y de la competencia lo exigen, no es un hecho exclusivo de emprendedores y empresarios venezolanos. Hay indicios apabullantes de que este vacío está extendido en el mundo. Así lo revela un estudio reciente realizado entre emprendedores estadounidenses, en donde se estima que cerca del 70% de los emprendedores no dispone de un plan de negocio.

A pesar de no contar con un plan estratégico, muchas de estas empresas han logrado sobrevivir y ser exitosas en un entorno de gran volatilidad y de cambios dramáticos de las últimas décadas. Y nos preguntamos, ¿es que acaso la empresa deja de serlo por carecer de un plan de negocio o un plan estratégico? Y en relación con la ética y la responsabilidad social, ¿el hecho de que la responsabilidad social no esté inserta en un plan hace que esta desaparezca o deje de existir?

El hecho de que una empresa no disponga de un plan de responsabilidad social y que además no esté inserto en un plan estratégico, del que carece, no la convierte en una empresa menos ética y menos responsable socialmente. Con ello no queremos restarle importancia al plan estratégico y al de negocio. El objetivo es más modesto, mostrar los resultados que ponen en entredicho algunos supuestos del modelo y evidenciar que muchas empresas PyMEs, no obstante carecer de plan estratégico, ejercen la ética y la responsabilidad social.

Lo dicho en el párrafo anterior permite comprender por qué en este segmento la responsabilidad social posee un carácter más reactivo, de compromiso y de respuesta a las demandas y necesidades de los grupos de interés que proactivo y formando parte de un plan. Cuando iniciamos los estudios, nos encontramos con un dato de mucho interés: los empresarios despliegan iniciativas, programas y hacen inversiones que comenzaron a cuantificar al momento de la entrevista.

Es necesario subrayar que hay un importante porcentaje de empresarios para quienes el otro ser humano importa y por quien se preocupa y la razón por la cual destina recursos propios, de acuerdo a sus posibilidades, que dirige a solventar problemas que les afectan. Hemos encontrado iniciativas innovadoras consistentes en la creación de redes y alianzas sectoriales y regionales, con el propósito de desplegar programas sistemáticos de responsabilidad social que produzcan un mayor impacto social. La organización en red de las PyMEs para abrir la responsabilidad social compartida es un medio insustituible que posibilita optimizar los recursos, multiplicar el esfuerzo de cada uno de los participantes en la red y lograr resultados de mayor calado.

Aunque incipiente y poco extendida, el hecho de que aproximadamente 6% de los entrevistados exprese que actúa, en el ámbito de la responsabilidad social, en organizaciones en red no deja de ser sorprendente. La conciencia de que conformando alianzas es posible producir mayores y mejores resultados constituye un significativo avance que muestra el compromiso de los empresarios con el ser humano. De este modo se aprovechan mejor los recursos de las pequeñas y medianas empresas. Las alianzas estratégicas se extienden al terreno de la responsabilidad social.

La información que poseen los empresarios del tema de la responsabilidad social la obtienen fundamentalmente a través de los medios audiovisuales, radio y televisión. El hecho de carecer de información sobre el tema no constituye un demérito. Tampoco lo contrario es evidencia de un adecuado manejo conceptual y práctico de la responsabilidad social. Hay fundadas razones, difícilmente objetables, que revelan que el ejercicio de la ética y la responsabilidad social trascienden la información y el conocimiento que posee el empresario. La responsabilidad social es un asunto de actitud y de interés real y de compromiso con el ser humano. Está relacionada con el conjunto de valores, convicciones profundas y con las dimensiones espirituales y humanas del empresario que considera que la responsabilidad social es un hecho positivo que puede producir muchos beneficios y provocar transformaciones en la comunidad y en el individuo.

En el terreno de la responsabilidad social es recomendable analizar con detenimiento la compleja diversidad del empresariado y del tejido empresarial. Hemos visto las dificultades para establecer generalizaciones en el uso de enfoques y herramientas cuando tocamos el tema del plan estratégico o de negocios. La variedad de las empresas en términos de dimensiones y recursos hace que resulte difícil la tarea de establecer fronteras nítidas que permitan separar lo "correcto" y lo "incorrecto" en el ámbito de la responsabilidad social.

La iniciativa relativamente reciente de creación de la norma de responsabilidad social muestra que el ejercicio de la responsabilidad social requiere de una nueva forma de gestión de la empresa. Pero es necesario dejar sentado que no puede reducirse a ella. Si se adopta este criterio se corre el riesgo de vaciar a la responsabilidad social de su contenido. La norma es un aporte porque orienta y apoya al empresario en su convicción, en su actitud, en su elección y decisión autónoma de adelantar iniciativas y programas de responsabilidad social. La norma sirve como una guía para sistematizar y mejorar el esfuerzo que realiza.

Recalamos lo que consideramos un asunto medular: la responsabilidad social es una elección y una decisión autónoma, una elección que no puede imponerse sino que debe ser asumida por los empresarios. Hay que evitar a toda costa la confusión entre elección

e imposición. La responsabilidad social entraña una actitud de quienes dirigen y laboran en la empresa para consigo mismos y para con los demás. Parte de la certeza íntima de que todos somos seres humanos y por esa razón debemos respetar al otro, reconocerlo y reconocernos en él. En palabras de Savater, la principal tarea de la ética y de la humanidad es producir más humanidad (F. Savater, 1999, p. 3).

Hemos aludido a lo largo de este capítulo la relación entre economía y ética y entre sistema de mercado y sistema de libertades como sustrato para el desarrollo de la empresa y de la responsabilidad social. Afirma M. Novak que: "En la concepción convencional, la conexión existente entre un sistema político democrático y una economía de mercado es sólo un accidente histórico. Yo creo, por el contrario, que la conexión es más fuerte: la democracia política es compatible en la práctica sólo con una economía de mercado. Ambos sistemas se nutren de una cultura liberal plural y, a su vez, se nutre de ella", y agrega: "las libertades económicas sin las libertades políticas son intrínsecamente inestables" (M. Novak, 1999, p. 26). Hay indicios apabullantes de lo contrario, no parece existir algún sistema de planificación central que tenga rasgos democráticos.

Una definición laxa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es aquella en la que los empresarios se imponen la tarea de construir más humanidad, en la que asumen la importancia del otro y en la que logran entablar con los demás relaciones de carácter positivo. La ética no aparece después se perfila en la medida en que el negocio se convierte en realidad, tal y como afirma el Papa Juan Pablo II. La ética y la responsabilidad las encontramos desde el mismo momento en que se ofrece un nuevo producto, un nuevo servicio, una forma novedosa de mercadear o presentar y suministrar lo que se ofrece; en pocas palabras, en la medida en que se produce innovación. La otra forma de verla se asemeja al hecho de entrar a ver una película cuando la función está a punto de concluir; es decir, cuando nos hemos perdido toda la trama.

GRUPOS DE INTERÉS: DEL DIÁLOGO A LA ALIANZA

DEISY J. HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

LOS GRUPOS DE INTERÉS (GI), PARTES INTERESADAS O STAKEHOLDERS

El concepto, históricamente, siempre ha aparecido intrínseco en las relaciones que la empresa establecía con algunos de los agentes económicos más directos y más cercanos, tales como empleados, inversores, clientes o proveedores. Esta aproximación ha variado sustancialmente con el desarrollo de los modelos de producción y las relaciones económico-productivas establecidas a lo largo de la era industrial y postindustrial.

Podemos decir que la necesidad de establecer mecanismos de relación con estos agentes clave para el desarrollo de la actividad se origina en la propia existencia de la organización como una necesidad para la consecución de sus fines.

Granda y Trujillo, en su artículo “La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones”, realizan un análisis sistemático de la gestión de los grupos de interés donde los sitúa como un elemento esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social (RSE). La fundamentación teórica conceptual de los grupos de interés parte de 1983 cuando comienzan a analizarse estas relaciones preexistentes desde una perspectiva estratégica, entendiéndolas como un ámbito clave para la consolidación y el éxito de las organizaciones.

En la actualidad, las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más elaboradas y suponen cada día una mayor interacción entre los actores involucrados. En los últimos años, hemos sido testigos de una evolución desde la información unilateral a los grupos de interés por parte de la empresa, hasta la colaboración plena entre los actores. Este desarrollo muestra la creciente interdependencia, no sólo de los grupos de interés con la empresa, sino también de la empresa hacia estos actores.

A pesar de la importancia y el interés que suscitan estas formas de colaboración, su puesta en práctica supone un desafío para la empresa. Establecer un compromiso con los grupos de interés implica colaborar con diferentes actores a la vez, y, a menudo, sobre temas complejos, tales como los impactos de la empresa en la sociedad en su conjunto y en cada uno de sus grupos de interés. Entre los grupos de interés hay varios que son bien conocidos por la empresa, con los que tiene relaciones regulares, como los empleados, los sindicatos y los proveedores. Pero también hay otros actores que no han tenido ningún

contacto con la empresa o, cuando lo han tenido, ha sido hostil. Es el caso, por ejemplo, de algunas ONG de carácter medioambiental o social. (Strandberg, 2010).

Cuando se busca realizar un abordaje del tema de los grupos de interés se nos presenta una diversidad de definiciones que justifican, en gran medida, los múltiples enfoques utilizados para analizarlos. Cada vez son más los estudios que abordan los enfoques de los GI (mecanicista, instrumental, social, innovador, estratégico, contractual, etc.), identificándolos con algunas de las teorías reconocidas en el ámbito de la gestión empresarial (teoría institucional, teoría de la agencia, teoría del capital intelectual, teoría de los recursos y capacidades, etc.).

La actividad diaria que engloba a grupos de interés e instituciones repercute en la evolución del sistema político y en el asentamiento de determinadas élites que buscan su espacio de dominación, ya sea reafirmandose públicamente u ocultándose detrás de un proyecto político, económico o social. De lo que no hay duda es de que el estudio de los grupos de interés engloba múltiples cuestiones, como la de cualquier otro actor o institución política.

Seguidamente, mediante un enfoque técnico-corporativo, se ha realizado una matriz de definiciones de los GI que permite identificar su visión estratégica y táctica para la organización:

Cuadro 1: Matriz de definiciones de Grupos de Interés

Definición	Autor	Palabras clave
<p>El modelo de empresa basado en los <i>stakeholders</i> aparece como un modelo que da respuesta a la pluralidad de intereses legítimos que surgen en el desarrollo de la actividad empresarial, frente a los cuales la empresa tiene una responsabilidad moral. Actualmente se entiende que los cinco grandes grupos de interés son los clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad.</p> <p>Esta forma de entender la empresa, como un conjunto de <i>stakeholders</i> o grupos de interés, presenta varias dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensión descriptiva: en esta fase se trata de hacer una relación de todos los grupos de interés relacionados con la empresa (mapa de <i>stakeholders</i>) y ver las interrelaciones que se producen entre ellos (mapa de coaliciones de los <i>stakeholders</i>). • Dimensión normativa: una vez hecho el mapa de <i>stakeholders</i> y el mapa de coaliciones de los <i>stakeholders</i>, es necesario analizar qué intereses son legítimos y cuáles no. Sólo a los intereses que posean legitimidad moral tiene la empresa la responsabilidad de dar respuesta, una responsabilidad que podríamos entender como una responsabilidad moral. 	ÉTNOR-CEEI. (S/F)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de empresa plural. • Responsabilidad moral. • Dimensión descriptiva: mapa de <i>stakeholders</i> y mapa de coaliciones de los <i>stakeholders</i>. • Dimensión normativa: intereses son legítimos y cuáles no. <p>Responsabilidad moral.</p>

Continúa en la página siguiente...

Continuación cuadro 1

Definición	Autor	Palabras clave
<p>El término inglés <i>stakeholder</i> se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de <i>stakeholders</i>, cada cual con diferente nivel de involucramiento o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.</p>	AccountAbility (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. • Diferente nivel de involucramiento o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.
<p>Grupos o individuos que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa, o verse afectados por éstos.</p>	Freeman, R.E. (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Afectar al logro de los objetivos de la empresa, o • Verse afectados por éstos.
<p>Los grupos de interés constituyen el disparador del circuito estratégico en las organizaciones. Además, ellos proporcionan la pauta para pasar del diseño a la ejecución, y de la ejecución a la evaluación de la responsabilidad social empresarial. Entre otras razones, esto ha hecho que el concepto haya ganado un amplio territorio de aceptación. Ha sido tanta la atención que ha despertado que su evolución conceptual ha sido muy acelerada en muy corto tiempo.</p> <p>Aporta tres categorías: los grupos internos, los pertinentes al entorno inmediato y los grupos del contexto.</p> <p>Algunos grupos tienen una relación directa y explícita con los aspectos funcionales y organizacionales de la empresa; otros tienen una vinculación manifiesta con la resonancia del negocio, y los terceros ocupan una relación de segundo orden, siempre que se viva en un sistema de libertad. Cuando los sistemas regulatorios son más frecuentes, los gobiernos pasan a relacionarse más directamente con la empresa para ocupar, incluso, el borde de separación entre lo interno y el entorno. La propuesta brinda la configuración de los mapas de actores.</p>	Guédez, V. (S/F)	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos internos • Grupos pertinentes al entorno inmediato • Grupos del contexto • Configuración de los mapas de actores
<p>Los grupos de interés o <i>stakeholders</i> son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una empresa (u otra organización).</p> <p>Dicho de otra manera, se trata de entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.</p>	ORSE/CSR Europe/Forética (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto o se ven afectados por las actividades, productos o servicios. • Acciones pueden afectar dentro de lo razonable la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

Continúa en la página siguiente. ...

Definición	Autor	Palabras clave
<p>Los grupos de interés abarcan una amplia variedad de actores, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunidad financiera (accionistas, inversores, agencias de calificación). • Empleados y sus representantes. • Clientes y los consumidores. • Comunidades nacionales y locales. • Autoridades públicas (gobiernos, instituciones regionales y locales, organizaciones públicas e internacionales). • Sociedad civil (ONG, asociaciones, miembros y redes de organizaciones). • Proveedores. • Otros: Medios de comunicación, consultoría. 		
<p>Para conseguir crear valor de forma persistente las empresas han de satisfacer no sólo a sus clientes y accionistas, sino perseguir, en la medida de lo posible, la satisfacción de todas las partes interesadas. Identifica tres grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los grupos de interés consustanciales son aquellos sin los cuales la propia existencia de la empresa es imposible; pueden incluir inversionistas y asociados, en virtud de su interés financiero. • Los grupos de interés contractuales son aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de contrato formal; pueden incluir proveedores y clientes o consumidores, en virtud de su relación comercial; directivos y colaboradores, en virtud de su relación laboral. • Los grupos de interés contextuales son aquellos que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la credibilidad necesaria para las empresas, y en último término en la aceptación de sus actividades (licencia para operar); pueden incluir autoridades gubernamentales y legislativas, en virtud del entorno regulatorio y legal; organizaciones sociales y comunidades en las que opera la empresa, en virtud de su imagen pública y credibilidad moral; competidores, en virtud del entorno del mercado; y el medioambiente, en virtud de la sustentabilidad de los recursos presentes y futuros. 	Cemefi	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de interés consustanciales. • Grupos de interés contractuales. • Grupos de interés contextuales.
<p>Se refiere a aquellas personas o grupos de personas que están vinculadas o influyen de alguna manera en las operaciones de una empresa, desde los empleados, pasando por proveedores y entidades de apoyo hasta llegar a clientes. Una empresa puede tener varios tipos de grupos de interés involucrados en diferentes niveles o compromisos, desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma de decisiones.</p>	Bogotá Emprende (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculadas o influyen de alguna manera en las operaciones de una empresa. • Diferentes niveles o compromisos desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma de decisiones.

Continúa en la página siguiente...

Continuación cuadro 1

Definición	Autor	Palabras clave
		<ul style="list-style-type: none"> • Involucrados en diferentes niveles o compromisos, desde la relación simple y esporádica hasta la que llega a involucrar la toma de decisiones.
Son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.	Post James, Preston Lee y Sachs Sybille (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza. • Potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

Las diversas perspectivas presentadas anteriormente permiten afirmar que toda concepción de grupos de interés parte de la interacción de la empresa con los empleados, proveedores, consumidores, comunidades, actores medioambientales, gubernamentales o los mismos accionistas.

Los resultados más importantes de la matriz de definiciones es que muestra que casi la mitad de las definiciones de grupos de interés responden a un alto grado de profundización en el compromiso de la empresa con diversos sectores que componen la sociedad, y en este sentido con una tendencia a dejar de lado las teorías instrumentales sobre RSE, que consideran únicamente los resultados económicos de la empresa sin incluir otro tipo de intereses en sus actividades. Sin embargo, también esto puede estar indicando que la mayoría de definiciones de GI tiende al empoderamiento del quehacer relacional de la empresa.

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE DEFINICIONES

A. ¿Con quién se relacionan?

El conocimiento de las características de los grupos de interés y de sus demandas ayudará a la empresa a saber con quién se relaciona, cómo relacionarse y qué hacer para crear alianzas. Por ello se hace imprescindible que los identifiquen y que cuenten con mecanismos para recopilar sus requerimientos y expectativas. Tienen clasificaciones de acuerdo a cada asunto clave que tiene la empresa.

B. ¿Cómo se relacionan con los grupos de interés?

La gestión de las relaciones con los diferentes colectivos, también denominada “marco de relación”, se puede definir como el enfoque, las herramientas y actividades de relación que una empresa brinda a un grupo de interés, mediante el que ambas partes intercambian información con el objeto de mejorar la relación y aumentar la confianza (Olcese *et. al.*, 2008).

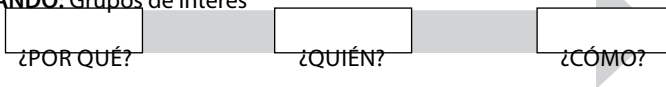
La diversidad de grupos de interés identificados y el distinto papel que pueden desempeñar en la gestión de la RSE puede dar lugar a diferentes tipos de relación (casual/planificada, individual/compartida, unidireccional/bidireccional, innovadora/convencional, informativa/contractual, diálogo/conflicto, etc.). Es así como se propone considerar mapa de GI y mapa de coaliciones de los GI.

¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS O STAKEHOLDERS?

Cabe señalar que en los últimos años se ha generado un amplio interés por parte de las empresas y Organizaciones No Gubernamentales, en abocarse a la investigación y el diseño de marcos de trabajo, normas y códigos que las organizaciones pueden aprovechar como guía en el proceso de relación con *stakeholders* y que apuntan a mejorar el desempeño de sostenibilidad de la organización. Entre ellos, se encuentran las Directrices GRI para Informes de Sostenibilidad (GRI Sustainability Reporting Guidelines), referidas a presentación de informes; la norma SA8000 sobre cumplimiento de parámetros laborales; la Serie AA1000 de AccountAbility, inclusive en el área de relaciones, y el Modelo de Excelencia EFQM (EFQM Excellence Model), en relación con la gestión de calidad. A nivel nacional, distintos organismos han elaborado pautas y normas referidas al área de responsabilidad social, como, por ejemplo, las normas SD21000 en Francia, las normas SIGMA en el Reino Unido, AS8003 en Australia, SI10000 en Israel y el Código de Gobierno para la Empresa Sostenible de la Fundación Entorno o la adaptación de la Guía GRI para las PyMEs en España. A nivel internacional, estos parámetros se complementarán mediante el actual proceso ISO de desarrollo de directrices internacionales relacionadas con la responsabilidad social, en las que las relaciones con *stakeholders* ocuparán un lugar importante. Asimismo, existe una cantidad de recursos útiles desarrollados por organizaciones como el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible, Empresas para la Responsabilidad Social, la Red India de Alternativas de Desarrollo, CSR Europa, la Iniciativa Future 500, el Consejo Ambiental del Reino Unido, el Proyecto Calabash en Sudáfrica, el Instituto Ethos de Brasil y la Asociación Internacional de Participación Pública (AccountAbility, 2006).

En líneas generales, cada uno de los enfoque tiene un abordaje y seguimiento de los grupos de interés, tanto estratégico como táctico. La elección de alguno de ellos por parte de la organización dependerá de las experticias y competencia del equipo de analistas que tiene es la responsabilidad del diseño del mapa de poder y relaciones. Lo que sí queda claro que el primer paso que se debe tener en cuenta es su identificación.

IDENTIFICANDO: Grupos de interés



La guía de ORSE/CSR Europe/Forética (2009), titulada Diálogo con los Grupos de Interés, presenta un paso a paso de la identificación de los grupos de interés que debería realizar la empresa para alinear su política de Responsabilidad Social Empresarial con los grupos de interés. Para acometer el referido diagnóstico propone las siguientes interrogantes:

¿POR QUÉ?

El buen funcionamiento de cualquier política de RSE depende, en gran medida, de cuestiones relacionadas con la correcta identificación y priorización de los grupos de interés, lo que permite:

Cuadro 2: Priorizar los grupos de interés

Globalmente	<ul style="list-style-type: none">• Introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos los grupos de interés.• Identificar grupos de interés relevantes con base en un análisis de necesidades comunes.• Crear valor para todos.• Compartir experticias con los grupos de interés.
Localmente	<ul style="list-style-type: none">• Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.• Clarificar el compromiso concreto y objetivos puntuales con respecto a cada uno de los <i>stakeholders</i>. <p>Apoyar la RSE de la empresa al tiempo que se fortalece el desarrollo de la comunidad encaminado hacia un progreso continuo. Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.</p>

Fuente: ORSE/CSR Europe/Forética (2009).

¿QUIÉN?

La lógica de las políticas de RSE es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o los que tienen mayor impacto en el negocio. A menudo el primer paso consiste en identificar a todos ellos y, a continuación, establecer una jerarquía basada en los riesgos, las categorías y las expectativas involucradas.

¿CÓMO?

Una vez que se identifican las distintas categorías de los grupos de interés, se deben priorizar siguiendo una serie de estrategias y procesos. Los distintos métodos son los siguientes:

- a) Basados en el nivel de relaciones recíprocas y/o métodos de consulta. Estos pueden comenzar con una denuncia o evolucionando a través de otras etapas como el diálogo, y, en el mejor de los casos, pueden llegar a dar lugar a una asociación. En el último caso, los socios se alían con una visión de co-construcción. Esta matriz puede ayudar a especificar el grado de integración de los diferentes grupos de interés en el proceso de toma de decisiones:
- b) Basado en una estrategia, descendiendo desde el nivel global al local o ascendiendo del local al global. Bajo este enfoque, la empresa introduce una herramienta o proceso de acompañamiento en diferentes niveles (lugares de trabajo, sucursales, departamentos) en la elaboración de su propia estrategia para la elaboración del mapa de los grupos de interés.
- c) Otras empresas categorizan a los grupos de interés de manera global, estableciendo jerarquías en función de:
 - El grupo
 - Las expectativas
 - Las herramientas de diálogo y gestión relativas a cada grupo
- d) Peligros ocultos. Identificar claramente los grupos de interés y establecer una jerarquía de prioridades basadas en sus expectativas no defiende a la empresa frente a otros problemas que podrían no haber sido identificados.

Además, bajo determinadas legislaciones se requiere que los actores dialoguen con todos los grupos de interés. Esto puede plantear problemas con los recursos (disponibilidad, RRHH, etc.) y las demandas de aquellos que desean participar en este diálogo.

Dentro de un entorno complejo y la dinámica del contexto operativo donde convergen los distintos actores, sean empresas, organizaciones de la sociedad civil o gobierno, que dependen cada vez de las posibilidades que tengan de compartir información y trabajar en conjunto.

En este contexto cambiante, las empresas juegan un rol más importante que antes. Sus actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad, tanto a escala local como global. En muchos países, las compañías participan activamente en el desarrollo de políticas públicas y cambios de legislación. Más aún, en muchas partes del mundo la ola de privatizaciones y la creciente formación de alianzas intersectoriales han profundizado el rol del sector privado en la prestación de servicios tradicionalmente considerados públicos. La mayor participación de las empresas privadas en las actividades de desarrollo internacional –a menudo en colaboración con organismos internacionales– constituye un cambio notable en este contexto (AccountAbility, 2006).

DIALOGANDO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tradicionalmente, la RSE ha sido relacionada con actividades filantrópicas. Sin embargo, a finales de los años 1980, la visión de la RSE se extendió a la estrategia como una forma de crear mayor competitividad. Según investigaciones del instituto inglés AccountAbility, la evolución de la RSE se puede interpretar en el siguiente modelo (Cuadro 3). Como todas, las relaciones entre organización y grupos de interés van evolucionando progresivamente a medida que, a través de un diálogo constante, se profundiza en el conocimiento mutuo, se genera confianza recíproca y se establecen vías de colaboración:

Cuadro 3: Generaciones de Responsabilidad Corporativa.

Cumplimiento legal	Primera generación RSE no estratégica	Segunda generación RSE estratégica	Tercera generación RSE estratégica
Regulación sobre impuestos, salud y seguridad; derechos de los empleados y consumidores; regulaciones ambientales.	Filantropía, administración del riesgo en el corto plazo, estándares de la industria.	Diálogo con los públicos de interés, auditoría y reportes de sostenibilidad, inversión social.	Estándares entre los públicos de interés, convenios, desarrollo de instituciones, políticas públicas orientadas a la competitividad responsable, alineamiento con la competitividad nacional.
Legalidad	Filantropía	RSE estratégica	Competitividad responsable

Fuente: Zadek, S. *et al.* (2013) *Responsible Competitiveness, Corporate Responsibility Clusters in Action*. Londres: AccountAbility y The Copenhagen Centre, p. 10.

El alcance de la Responsabilidad Social Empresarial (Figura 2) es muy amplio y se ha organizado en ejes o elementos que las empresas deben considerar como centrales en una estrategia de RSE. Estos ejes sirven como base para que las empresas definan su estrategia de RSE.

Cuadro 4. Ejes de la RSE

Gobernabilidad	Principios y fundamentos éticos en cada uno de los aspectos concernientes a la operación de la empresa, su transparencia interna y externa, así como su cumplimiento legal.
Público interno	Condiciones óptimas en términos laborales para lograr mayor productividad y desarrollo personal. También incluye las relaciones y gobernabilidad interna de los accionistas y de los colaboradores a todo nivel organizacional.
Proveedores	Es el principio que parte de la selección de los proveedores y de una construcción de una relación responsable y sostenible. Una empresa responsable en su operación también exige criterios acorde a sus lineamientos a toda su cadena productiva. Además, construye una relación basada en el intercambio transparente de información, tecnologías e ideas. En la medida en que se beneficien mutuamente se generan incrementos en productividad, reducción de costos de transacción y se adaptan mutuamente a sus necesidades más rápido.
Mercadeo	Es la responsabilidad de la empresa con sus clientes y/o consumidores en términos de mejor servicio al cliente, claridad en sus transacciones comerciales, mejores productos, cumplimiento con estándares de calidad, mercadeo responsable y mejor respuesta a sus exigencias y necesidades. Esto fortalece la marca y da una mayor lealtad del cliente.
Medio ambiente	Respeto y cuidado del entorno natural en la forma como se hacen negocios, logrando mejor uso de sus insumos, reduciendo emisiones y residuos, generando mayor eficiencia, y produciendo más, con menos.
Comunidades	Contribuir al desarrollo y superación de las comunidades inmediatas en donde opera la empresa y donde tenga intereses comerciales. Esta relación debe estar basada en una contribución y responsabilidad compartida, ya que es una relación ganar-ganar para ambas partes, logrando así un desarrollo sostenible, reforzando la reputación de la empresa y logrando la confianza por parte de la comunidad.
Política pública	Participar en el diseño de políticas estatales, así como establecer alianzas para ejecutar proyectos conjuntos con gobiernos locales o centrales, con el propósito de ampliar el impacto de buenas prácticas a nivel nacional.

Fuente: CentraRSE-Guatemala. (S/F). Guía práctica de la RSE.

SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS DE DIÁLOGO Y DESARROLLO DEL PROCESO

La siguiente etapa consiste en establecer para cada grupo de interés una metodología que, teniendo en cuenta el nivel de prioridad, sirva para detectar e identificar sus expectativas. De acuerdo con este modelo, los grupos de interés menos relevantes serán gestionados de manera generalmente unidireccional, para ir incrementando el nivel de bidireccionalidad en la comunicación con los más relevantes.

Se puede distinguir, Arena *et al.* (2009) tres niveles relacionales con los grupos de interés: la comunicación, el diálogo y la participación.

Mientras que la comunicación es una herramienta tradicional e imprescindible para la gestión de las demandas de los grupos de interés, el diálogo y la participación representan instrumentos más avanzados que priorizan la interacción de la empresa con estos actores de manera más sistemática y estrecha. No obstante, hay que señalar que las políticas de comunicación derivadas de una situación de conflicto pueden evolucionar con el tiempo hacia relaciones de diálogo o participación. Por tanto, el conflicto inicial entre empresa y los grupos de interés, muy frecuente en países en desarrollo, es también un mecanismo catalizador, si se gestiona correctamente, de relaciones de colaboración entre las diferentes partes.

Todo ello implica un interés creciente, no tanto por gestionar desde una perspectiva de poder y supremacía, sino por entender cómo los directivos pueden establecer marcos de relación con los actores de su entorno que les permitan conocer al “otro” y aprender de él para construir una red de relaciones que cree valor para la empresa, pero también para el conjunto de la sociedad. A pesar de que la gestión de cada uno de estos niveles relacionales cuenta con sus propias técnicas y herramientas, la sistematización de la relación generalmente favorece que ésta sea efectiva y creíble por parte del conjunto de actores implicados. Esta sistematización se puede lograr mediante un proceso que permita identificar a los actores y contenidos de la relación, definir el nivel relacional deseado y evaluar sus resultados. Asimismo, cualquier relación se sustenta en unos principios. En este caso, a fin de establecer un clima de confianza y respeto mutuo, los principios que deberían guiar las relaciones con los grupos de interés son:

- La apertura implica iniciar una relación con una clara disposición a considerar puntos de vista alternativos sin prejuicios establecidos. La intención de la relación no es abogar sino preguntar, no es discutir sino explorar, no es convencer sino descubrir.
- La transparencia es la predisposición a compartir información, de modo que se logre una comprensión clara y definida de las posiciones, preocupaciones, necesidades, posibles conflictos de interés, percepciones, expectativas y valores de cada una de las partes.
- La integridad asume la voluntad de actuar de forma responsable y responder de manera coherente, honesta y empática a las preocupaciones y necesidades de los grupos de interés (*op. cit.*, 2009).

En función del tipo de comunicación se pueden distinguir, según Granda y Trujillo (s/f), tres niveles de compromiso:

- Herramientas unidireccionales. Aplicables generalmente a aquellos grupos de interés menos relevantes para la organización o con menor capacidad de compromiso. Se trata, generalmente, bien del control de la información que emite el grupo de interés (a través de medios públicos) o del establecimiento de cauces informativos hacia el grupo de interés (boletines o comunicación corporativa).
- Herramientas bidireccionales. En este caso se trata de herramientas mucho más complejas que las anteriores, ya que contemplan la posibilidad de un intercambio informativo. Se busca trabajar junto a los grupos de interés para conocer e integrar sus expectativas en el desarrollo de la actividad de la organización (de manera limitada). Varían en un rango desde la información activa a las consultas (encuestas, paneles, etc.). Con frecuencia son las más indicadas aun para los niveles más críticos de los grupos de interés, aunque es preciso gestionar sus riesgos y oportunidades de manera correcta para garantizar el máximo nivel de éxito.
- Herramientas integradoras. Se trata de herramientas en el nivel superior de desarrollo del modelo de gestión de los grupos de interés, que consisten en la integración de los *stakeholders* en los procesos de toma de decisiones de la compañía. Incluyen procesos de asesoramiento y participación directa en relación con algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso en la delegación de algún tipo de actividad.

Son estructuras realmente complejas, aptas únicamente para aquellas organizaciones con una sólida madurez en RSE y diálogo con los grupos de interés, y que identifican a sus *stakeholders* como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio. Estos

elementos están integrados en la fase inicial (planificación) de la implementación de un proceso de gestión.

Por tanto, la organización debe asegurar que se establecen indicadores clave que permitan un control del éxito alcanzado o la identificación de las áreas de mejora existentes desde una perspectiva que apueste por la mejora continua.

Mantener una buena relación con los públicos de interés es clave. Un buen manejo de estos actores puede influir en la creación de imagen y reputación y en la obtención de licencia social para operar. La licencia social ha sido definida como existente cuando un proyecto cuenta con la aprobación continua dentro de la comunidad local y otros grupos de interés, aprobación continua o amplia aceptación social, y con más frecuencia como aceptación continua.

El inicio del diálogo propuesto, Gutiérrez (2010), está dividido en tres fases:

- I. Etapa-Documentación: Esta etapa es la base para el proceso. En ella se identifican tanto los impactos de los productos como los servicios y procesos de la organización. También se identifican los públicos interesados o *stakeholders* más importantes y se determinan sus intereses y el grado de poder o influencia.
- II. Etapa-Diálogo organizado: El objetivo de realizar un diálogo organizado es comunicarse con los grupos más importantes y conocer su opinión, ya sea a través de un taller de consulta (pueden emplearse otros instrumentos, como cuestionarios, entrevistas, llamadas telefónicas, etc.) sobre los impactos sociales o ambientales y construir con ellos la mejor manera de manejarlos. Esta etapa requiere de un manejo delicado de las opiniones y es probable que reciba cuestionamientos o confrontaciones a las cuales es importante dar solución.
- III. Etapa-Definición de propuestas: Una vez que se conoce cuáles son los impactos clave se procede a elaborar un plan de monitoreo con indicadores asociados que efectivamente reporten y den cuenta de la evolución y el desempeño de la organización. Estos deben ser validados para obtener su “materialidad” y deben de ser parte de la medición de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Finalmente, es importante preparar un informe con los resultados del diálogo y detallar los compromisos acordados para darles seguimiento en las siguientes consultas.

Cuadro 4. Modelo para obtener materialidad

I Etapa	II Etapa	III Etapa
Documentación	Diálogo organizado	Definir propuestas
– Determinación de impactos sociales y ambientales	– Diseño de consulta	– Indicadores clave para los <i>stakeholders</i>
– Análisis de Intereses e influencia	– Consideraciones clave de los <i>stakeholders</i>	– Elaboración de propuesta /estrategia
– Mapeo de <i>stakeholders</i>	– Taller de consulta	– Construcción de una visión común
– Selección <i>stakeholders</i> clave	– Exponer impactos y estrategia	– Validación
– Recopilación datos de contacto	– Confrontar reacción	– Preparación de informe de resultados
		Materialidad

Fuente: Gutiérrez (2010). El manejo de los *stakeholders*: clave para lograr la sostenibilidad.

En concordancia con los planteamientos de Arena *et al.* (2009), se pueden identificar los denominados elementos esenciales para un diálogo efectivo, que debe ser:

Diálogo integrador. La empresa debe identificar a los grupos y colectivos del contexto social y considerar sus opiniones, especialmente si se ven afectados por las operaciones de la empresa o tienen algún interés en ella, aunque no tengan “poder” explícito para influir (etnias minoritarias, colectivos de mujeres, etc.).

Relación continuada en el tiempo. Se deben establecer canales de diálogo abierto que permitan conocer la situación de los proyectos en cualquier momento y en los que las comunidades puedan realizar consultas, resolver dudas y presentar demandas o sugerencias. Cuando se establezcan plataformas de diálogo con grupos sociales vulnerables, es preferible escoger un lugar en la propia comunidad, para que los actores se sientan más cómodos y las relaciones sean más productivas.

Diálogos temáticos. El establecimiento de mesas de diálogo temáticas permite aumentar la profundidad del diálogo en torno a un tema clave y facilita la participación de los grupos y comunidades interesadas.

Adaptación al contexto. La adaptación del proceso de diálogo al contexto local (idiomas, calendario, cronología de las consultas, identificación de líderes, etc.) será el elemento de mayor relevancia a la hora de evaluar su resultado. La empresa deberá dejar claro qué aportación espera de las comunidades y cómo la utilizará en el proceso de toma de decisiones.

Definición de responsabilidades internas. Es importante que la comunidad tenga un interlocutor único con la empresa. Ésta deberá designar a un responsable del diálogo, que deberá contar con el apoyo, el reconocimiento, el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo su tarea. En ocasiones, puede ser necesario contratar a un facilitador que haga de intermediario entre la empresa y las comunidades locales.

Internalización del diálogo. A pesar de la existencia de un interlocutor o departamento encargado de la gestión de las relaciones, es importante que distintas áreas de la empresa participen en los procesos de diálogo e interioricen sus resultados.

Documentación de la relación. Todas las actividades de diálogo deben documentarse con el fin plasmar los resultados, las opiniones y las observaciones recibidas de los diferentes actores. Con el fin de evitar potenciales conflictos, se deben documentar también todas las respuestas y actuaciones de la empresa que son fruto del proceso de diálogo. (p.25)

La trilogía del éxito en la relación con los grupos de interés: comunicación, diálogo y participación.

Retomando los planteamientos de Arena *et al.* (2009), donde señala que las mayores presiones a las que están sometidas las empresas por parte de sus grupos de interés están relacionados con sus actuaciones en los ámbitos económico, social y medioambiental, en los últimos años se ha observado un aumento considerable de las políticas empresariales dirigidas a responder a estas demandas. A pesar de la generalización de estas políticas (especialmente entre las grandes empresas), se observan claras diferencias en los niveles

relacionales establecidos entre la empresa y los actores del entorno. Si dejamos a un lado las relaciones de conflicto, que a menudo son un estadio previo, podemos distinguir tres niveles relacionales con estos actores: la comunicación, el diálogo y la participación.

Mientras que la comunicación es una herramienta tradicional e imprescindible para la gestión de las demandas de las ONG y comunidades locales, el diálogo y la participación representan un instrumento más avanzado que prioriza la interacción de la empresa con estos actores de manera más sistemática y estrecha. No obstante, hay que señalar que las políticas de comunicación derivadas de una situación de conflicto pueden evolucionar con el tiempo hacia relaciones de diálogo o participación.

Todo ello implica un interés creciente, no tanto por gestionar desde una perspectiva de poder y supremacía, sino por entender cómo los directivos pueden establecer marcos de relación con los actores de su entorno que les permitan conocer al "otro" y aprender de él para construir una red de relaciones que cree valor para la empresa, pero también para el conjunto de la sociedad. A pesar de que la gestión de cada uno de estos niveles relacionales cuenta con sus propias técnicas y herramientas, la sistematización de la relación generalmente favorece que ésta sea efectiva y creíble por parte del conjunto de actores implicados. Esta sistematización se puede lograr mediante un proceso que permita identificar a los actores y contenidos de la relación, definir el nivel relacional deseado y evaluar sus resultados. Asimismo, cualquier relación se sustenta en unos principios.

A continuación se diagraman los niveles relacionales de comunicación, diálogo y participación:

Cuadro 5: Características básicas de los diferentes mecanismos de interacción

	Comunicación	Diálogo	Participación
Objetivo	Informar y persuadir	Compartir información y conocer necesidades	Negociar, acordar y obtener beneficios mutuos
Flujos relacionales	Unidireccionales	Bidireccionales	Multidireccionales Información y diálogo
Contenido relacional	Diseminación de información	Proactiva: parte integral de la gestión de riesgos y de la reputación	Información, diálogo, toma de decisiones y valores
Motivación principal	Reactiva: respuesta a grupos de presión	Interna, transversal y permanente	Estratégica: co-creación de productos y acceso a nuevos mercados
Gestión de la relación	Externa, vertical y puntual	Alta dirección o departamental	Interna-externa, transversal y permanente
Compromiso organizativo	Departamental	Talleres, seminarios, entrevistas, reuniones	Alta dirección y conjunto de la organización
Instrumentos	Informes, publicaciones, encuestas, medios de comunicación	Largo plazo	Alianzas estratégicas, asociaciones, sistemas de autorregulación
Horizonte temporal	Corto plazo		Largo plazo

Fuente: Arena, *et al.* (2009). Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación.

UN COMPROMISO: LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tal como lo señala Lena Strandberg (2010, marzo) en su artículo “El compromiso con los grupos de interés”, se deben tener en cuenta los resultados de la relación con los grupos de interés, identificar las implicaciones operativas y estratégicas que estos conllevan, estructurar su seguimiento y definir a las personas responsables del mismo. El seguimiento asegura la puesta en práctica de los acuerdos y decisiones, y facilita la identificación de posibles temas que hayan surgido y que necesiten ser tratados en futuras relaciones.

La implementación se ve facilitada si se establecen objetivos bien definidos para el desarrollo del proceso y al finalizar el mismo. Un método reconocido para fijar esos objetivos es el “SMART” (por su siglas en inglés), según el cual los objetivos deben ser: específicos (que detallen exactamente lo que se quiere lograr); medibles (que sea posible determinar en qué medida se han logrado); alcanzables (que sean realistas, de acuerdo con las circunstancias y los recursos); relevantes (en relación con los objetivos y la estrategia para los encargados de lograr estos objetivos); y con plazos de tiempo determinados y factibles.

La empresa debe informar a los grupos de interés sobre su actuación y sobre los resultados obtenidos. De este modo, se posibilita un *feedback* a los participantes, así como la continuidad de la relación. Con la información obtenida, la empresa debe reconocer las principales inquietudes de las partes interesadas, comunicar las actividades realizadas a partir del proceso de diálogo, explicar el orden de prioridades de los temas, y dar cuenta de los siguientes pasos, dentro de un plazo establecido. Los informes públicos, como las memorias de responsabilidad, son un método apropiado para informar a los grupos de interés sobre el desempeño de la empresa (existen varias normas para desarrollarlos).

Claves para el éxito de una relación con los grupos de interés:

- Acercar los objetivos y el proceso a la estrategia de la empresa.
- Conocer y gestionar las expectativas, tanto de la empresa como de los grupos de interés.
- Acordar las reglas de la relación, así como el papel y la responsabilidad de cada uno de los participantes.
- Asegurar siempre la claridad de las palabras y las definiciones, por ejemplo, en las declaraciones escritas.
- Identificar e incentivar a las personas que intervendrán en el proceso.
- Mostrar transparencia.
- Reconocer las diferencias: todos deberán hacer un esfuerzo para compartir puntos de vista, escuchar y aprender.
- Destinar el tiempo y los recursos necesarios, teniendo en cuenta la necesidad de informar y capacitar a los grupos de interés y a las personas internas sobre temas complejos (Strandberg, 2010).

Es así, como consecuencia del reconocimiento de la importancia que para la reputación corporativa tiene una relación eficaz y positiva con los grupos de interés estratégicos de una empresa se han originado dos ramas de la gestión reputacional: la reputación interna y la reputación comercial.

Según Olcese *et al.* (2008), la reputación interna es el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, entendiendo por tal comporta-

miento no sólo la política de recursos humanos sino el conjunto de las políticas corporativas con relación al resto de los grupos de interés de esa empresa. La reputación interna es consecuencia del grado de convergencia entre la cultura corporativa, expresada en la dimensión axiológica (valores éticos y profesionales), y del proyecto empresarial (políticas corporativas), de tal modo que un mayor alineamiento entre cultura y estrategia empresarial provoca un acrecentamiento de la reputación interna.

Diversos estudios empíricos (Villafañe, 2007; citado por Olcese *et al.*, 2008), demuestran que las seis claves de la reputación interna son, por orden de importancia:

- La relación con los mandos inmediatos.
- La calidad laboral y las condiciones de trabajo.
- La reputación de la alta dirección.
- Los valores éticos y profesionales de la empresa.
- La imagen exterior de la compañía.
- La identificación con el proyecto empresarial.

Por otro lado, la reputación comercial es el reconocimiento por parte de los clientes de una empresa de la calidad de su oferta comercial durante un tiempo suficiente como para producir en ellos un sentimiento de fidelidad hacia esa empresa. La reputación comercial tiene su origen en alguno, o en todos, los requisitos que a continuación se citan, tal como demuestra, de nuevo, una investigación empírica:

- La tradición e historia de la empresa.
- Su capacidad de respuesta en una situación excepcional.
- La trayectoria de satisfacción de las necesidades del cliente.
- La imagen y los valores aceptados por la sociedad.

La reputación comercial, de acuerdo con los resultados de la citada investigación, sería la condición sine qua non de la fidelidad de los clientes, pero no es posible sin un reconocimiento de la oferta comercial que comprende tres etapas: la elección, la satisfacción y la identificación.

La clave de la gestión de la reputación comercial, que se debe centrar principalmente en la tipología de clientes fieles convencidos, se basa en el tercero de los tres valores que este tipo de consumidores tiene presentes en sus actos de compra: los valores institucionales, es decir, aquellos relacionados con la imagen y la reputación corporativas. Esto es así no porque dichos valores sean los que más pesan en dicha decisión; los más decisivos son los valores asociados al servicio, sino porque, como ocurría con la calidad laboral en la reputación interna, en lo relativo a los valores del servicio las distintas ofertas comerciales están muy igualadas, como sucede, aún más, con el tercer valor, el del producto, el cual apenas tiene ya capacidad de individualización de la oferta.

EL MAPA RELACIONAL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS: ¿CÓMO ESTAMOS EN VENEZUELA?

La información que se va a presentar a continuación es el reflejo de los resultados del *Estudio prospectivo de la Responsabilidad Social Empresarial: una herramienta gerencial frente al proceso de globalización. Caso venezolano*, realizado en la tesis para optar al grado de

doctorado mención Ciencias Políticas. El referido estudio tuvo como objetivo determinar el impacto de la globalización en el entorno sociopolítico venezolano y sus efectos en la política de Responsabilidad Social de empresas (públicas y privadas) que han operado en Venezuela. Su data ha ido actualizándose de manera de poder presentar el juego de actores que interactúan en la relación Trisectorial Estado-Negocio-Comunidad con respecto al asunto clave Responsabilidad Social Empresarial.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

1. Diagnóstico estratégico de actores

La identificación de actores se realizó tomando el grado de injerencia que tienen en la formulación e instrumentación de la política/programa de Responsabilidad Social Empresarial.

En el siguiente paso se registraron, por una parte, los actores que intervienen fundamentalmente en el desarrollo y evolución del sistema y que actúan a través del mayor o menor control que tienen sobre las variables o factores clave.

- Juego de actores en el asunto clave: Responsabilidad Social

Cuadro 8. Matriz Identificación actores formulación política/Programa de RSE

Actor	Identificación
A1	Poder Ejecutivo Nacional (Vicepresidencia y Ministerios)
A2	Gobernaciones
A3	Alcaldías
A4	Asamblea Nacional
A5	Consejo Legislativo
A6	Concejo Municipal
A7	Empresas públicas
A8	Empresas privadas
A9	Organizaciones No Gubernamentales
A10	Organismos multilaterales (BM, PNUD, BID, OEA, UNESCO, SELA)
A11	Agencias de cooperación técnica bilaterales

- Análisis de tendencia juegos de actores

Los actores que presentaron un mayor grado de influencia en torno a la formulación de una política/programa de RSE son las gobernaciones (A2), con un grado de fuerte influencia y con una relativa dependencia tomando en cuenta el nivel de autonomía que tienen con respecto a los cambios sociopolíticos-económicos del entorno.

El otro actor que tiene influencia, pero con menos dependencia, son los organismos multilaterales (10). Estos actores son canalizadores, evaluadores, motorizadores y financistas de iniciativas de RSE.

Cabe señalar que los actores que ejercen influencia-compartida al actor Gobernación son: Organismos No Gubernamentales (A9), empresas privadas (A8) y agencias de cooperación técnica bilateral (A11).

Con respecto a los organismos multilaterales (A10) hay coincidencia en que los actores que ejercen influencia son entes gubernamentales, actores con prácticas gerenciales

Análisis de tendencia juegos de actores: Implementación de una política/programa de RSE.

Los actores que motorizan el grado de influencia en la instrumentación de la política/programa de RSE son: Poder Ejecutivo (A1), Gobernación (A2) y Medios de Comunicación Social (A8).

Se puede inferir que el grado de fuerte influencia lo tienen los actores político-administrativos, en los cuales recae la competencia de estar al servicio de la ciudadanía sin ningún tipo de distinción, de privilegios o discriminaciones, tanto en el ámbito estatal y nacional; y con relativa dependencia, considerando el nivel de sensibilidad que tienen estos actores a las presiones sociopolíticas y económicas del entorno nacional e internacional. El otro actor que tiene influencia, pero con menos dependencia son los medios de comunicación social, los cuales son amplificadores de las demandas de los factores que interactúan en el entorno sociopolítico venezolano en materia de RSE.

Los actores que ejercen influencia en los factores políticos-administrativos son: empresas competidoras (nacionales e internacionales) (A6) y Poder Legislativo (nacional, estatal y municipal) (A4). Con respecto a los actores que ejercen influencia en los medios de comunicación social (A8) son: Alcaldía (A3), Organizaciones No Gubernamentales (A7).

En el ámbito de dependencia destacan por su nivel de sensibilidad: Poder Ejecutivo Nacional (A1), Gobernación (A2), Alcaldía (A3), Poder Legislativo (A4), empresas competidoras (nacionales e internacionales) (A6) y Organizaciones No Gubernamentales (A7). Cuatro de los cuales son actores políticos (designados por elección directa) y están ampliamente comprometidos y tienen la responsabilidad de solventar los problemas sociales, y los dos subsiguientes son promotores, canalizadores de acción de RSE dentro del contexto de la alianza competitiva.

En este marco de acción a los medios de comunicación social se les asigna un rol de amplificadores del asunto clave objeto de análisis, como es la instrumentación de la política/programa de RSE. De igual forma, son un canal de transmisión de mensajes de responsabilidad social institucional.

Del análisis de tendencia influencia-dependencia de los actores que participan en la instrumentación de una política/programa de RSE en el contexto venezolano se puede inferir:

ACTORES DOMINANTES: Estos actores, dado su grado de influencia-dependencia dentro de la evolución de la implementación de una política/programa de RSE, serán frenos o motores en su ejecución.

Político-Administrativos	→ Medios de comunicación social
→ Poder Ejecutivo Nacional	
→ Gobernación	
→ Alcaldía	

ACTORES OBJETIVO: Estos actores se caracterizan por un elevado nivel de dependencia, aunque no carente de influencia. Cabe señalar que su nivel de dependencia permite actuar directamente con ellos con un flexible margen de negociación, lo cual facilita la implementación de una política/programa de RSE.

→ Organizaciones No Gubernamentales

ACTORES AUTÓNOMOS: Estos poseen un reducido nivel de influencia y de dependencia. Se puede decir que están un tanto al margen del comportamiento del sistema. Sin embargo, es preciso señalar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen a estos actores, para incorporarlos en la estrategia de RSE, podrían ser desplazados a otros que impulsarían más efectivamente este concepto.

→ Poder Ciudadano	→ Consumidores
-------------------	----------------

Esta fase de diagnóstico de actores podría considerarse que tiene asociado una serie de procedimientos con cierto grado de complejidad metodológica para obtener unos resultados que se podrían inferir a partir de un monitoreo sistemático del entorno y las agendas públicas de los actores. Pero se corre el riesgo de la credibilidad y confianza en el resultado obtenido, más aun se podría considerar que estos estuvieran sesgados por el interés del investigador.

En este sentido, el adecuado tratamiento de los datos recogidos y su procesamiento buscó crear confianza y certeza en los resultados que pueden ser contrastados con las evidencias que lo sustentan. En el análisis se establecieron categorías, se ordenaron e interpretaron, lo cual permitió vincular con los planteamientos del sintagma gnoseológico.

AL FINAL DEL DÍA QUÉ PODEMOS CONCLUIR

Finalmente, el análisis teórico conceptual y el ejercicio prospectivo nos permiten indicar que las relaciones con los grupos de interés en Venezuela se enmarcan dentro:

- Un juego de actores cauteloso, donde las empresas tienden a gerenciar prudentemente sus recursos intangibles: el conocimiento organizacional y su capital relacional.
- Una política estratégica e integral de Responsabilidad Social Empresarial comienza por una correcta identificación de los grupos de interés y el establecimiento de un diálogo fluido con ellos. El objetivo es favorecer una relación de mutua confianza que permita identificar necesidades y su anticipación.
- El capital relacional lo constituyen las relaciones con los grupos de interés de la empresa, que cuando estas son eficaces aumentan el capital de confianza mutua y garantizan, hasta donde esto es posible, su lealtad con la empresa.
- En el escenario probable y el alterno la opción del diálogo es un requisito para mantener y valorar relaciones pautadas por la ética, la transparencia y el diálogo abierto y permanente con todos los públicos de interés, desde colaboradores, consultores, proveedores, accionistas y comunidades del entorno hasta el consumidor final.
- Se hace fundamental la elaboración, por parte de la empresa, de un diagnóstico de la relación con grupos de interés y el mapa de grupos de interés: identificación, categorización y priorización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCOUNTABILITY (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. [En línea]. Volumen 2. Disponible: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf> [Consultado: 2014, marzo 29]

ARENA, D., SÁNCHEZ, P. y MURPHY, M. (2009). Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación. [En línea]. ESADE. Instituto de Innovación Social. Universidad Ramon Llull. Disponible: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/relaciones_empresariales.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

BOGOTÁ EMPRENDE (2007). Cómo identificar los grupos de interés de tu empresa [En línea]. Disponible: ftp://ftp.usmp.edu.pe/separatas/FILIAL_NORTE/ESTUDIOS_GENERALES/II%20Ciclo/INTRODUCCION%20A%20AL%20ADMINISTRACION/VASQUEZ%20HUATAY%20KELLY/2013-I/Como-Identificar-Los-Grupos-de-Interes1.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

CAJIGA, J. (S/F). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. [En línea] CEMEFI. Empresa Socialmente Responsable. Disponible: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

CENTRARSE-GUATEMALA (2013). Guía práctica de la RSE. (En línea). Disponible: <http://centrarse.org/wp-content/uploads/2013/05/I.Gu%C3%ADa-Pr%C3%A1ctica-de-la-RSE.pdf> [Consultado: 2014, marzo 29].

CONILL, J., y LUETGE, C., coords. (2007). Integración social y ciudadanía corporativa. [En línea]. Fundación ETNOR. Disponible: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/05/integracion_social_y_ciudadania_corporativa.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (2007). Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes. [En línea]. Washington: International Finance Corporation. Disponible: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b7fe528048855c5a8ba4db6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_Spanish.pdf?MOD=AJPERES [Consultado: 2014, marzo 29].

FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

FUNDACIÓN ETNOR (2014). Disponible: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/05/integracion_social_y_ciudadania_corporativa.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

FUNDACIÓN PARA LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS DE LAS ORGANIZACIONES CENTRO EUROPEO DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS (s/f). Guía de responsabilidad social de la empresa. [En línea]. Disponible: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/05/guia-rse-etnor.pdf> [Consultado: 2014, marzo 29].

FUNDACIÓN SOCIEDAD Y EMPRESA RESPONSABLE -SERES (s/f). Diálogo con los grupos de interés. Conclusiones mesa de trabajo. [En línea]. Disponible: http://www.fundacionseres.org/DocGrupoTrabajoPub/Conclusiones%20mesa%20de%20trabajo_Di%C3%A1logo%20con%20los%20grupos%20de%20inter%C3%A9s.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

GRANDA, G., y TRUJILLO, R. (s/f). La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones. [En línea]. Forética. Disponible: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf> [Consultado: 2014, marzo 29].

GUÉDEZ, V. (S/F). Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial. [En línea]. CIES. Disponible: http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/Articuloll_Edic_72.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

GUTIÉRREZ, M. (2010). El manejo de los *stakeholders*: clave para lograr la sostenibilidad. [En línea]. Éxito Empresarial, No. 114. Es una publicación periódica de CEGESTI. Disponible: <http://>

www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_114_210610_es.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M.A. y ALFARO, J. (2008). Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. [En línea] McGraw-Hill. Madrid. Disponible: <http://www.femp.es/files/566-100-archivo/Manual%20RSE.pdf> [Consultado: 2014, marzo 29].

ORSE/CSREUROPE/FORÉTICA.(2009).Diálogoconlosgruposdeinterés.[EnLínea].Disponible: http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFJA A&url=http%3A%2F%2Fwww.foretica.org%2Fbiblioteca%2Fcuadernos-foretica%2Fdoc_download%2F23-14-dialogo-con-los-grupos-de-interes%3Flang%3Des&ei=BBAVU46yIl mkkQeKloG4Aw&usg=AFQjCNG2l-yWDd_dJlyNE-cAZa8USOajpA&bvm=bv.62286460,d.eW0 [Consultado: 2014, marzo 29].

POST, J., PRESTON, L. y SACHS, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. California Management Review. [En línea]. 45(1), pp. 5-28. Disponible: http://cc10.aubg.bg/students/MCA100/Strat%20Man/post-al-managing-extended-entreprise_einwiller.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

STRANDBERG, L. (2010). El compromiso con los grupos de interés. [En línea]. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. No. 10. Disponible: http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf [Consultado: 2014, marzo 29].

ZADEK, S., SABAPATHY, J. y DOSSING H. (2003). Responsible Competitiveness, Corporate Responsibility Clusters in Action. [En línea]. AccountAbility & The Copenhagen Centre: Londres. Disponible: <http://www.accountability.org/images/content/1/0/107/CR%20Clusters%20-%20Full%20Report.pdf> [Consultado: 2014, marzo 29].

NEGOCIOS SUSTENTABLES EN CONTEXTOS DE CONFLICTO Y CAMBIO: ¿CUÁLES OPORTUNIDADES Y QUÉ ESTRATEGIAS IMPULSAR?

MIREYA VARGAS L.

Los negocios sustentables son aquellos que pueden dar respuesta a los retos que imponen contextos complejos y cambiantes, ocupándose no sólo de gestionar el riesgo, sino de generar capacidades en la cadena de valor y sus entornos para crear valor económico, social y ambiental para la empresa y la sociedad.

CONTEXTOS DE CONFLICTO Y CAMBIO: UNA NUEVA REALIDAD

Una parte importante de las empresas tiene operaciones en contextos de conflicto y cambio. Esta realidad se repite constantemente en muchos países, los cuales, a pesar de vivir situaciones de enfrentamientos civiles, guerra, postconflictos, huelgas generales, o cambios sociales y de sistemas políticos profundos, ofrecen atractivas oportunidades de mercado para nuevos productos o sectores sociales, de explotación de recursos naturales, de ventajas arancelarias, de bajos costos de operación o laborales, de desarrollo de negocios sociales, de establecimiento de alianzas con el sector empresarial local, que puede agregar valor a la cadena productiva de la empresa y generar oportunidades de negocio altamente competitivos y rentables.

Los profesores Josep M. Lozano y María Prandi (2010) publicaron un estudio denominado *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Además de reconocer que los ambientes complejos son una constante en los entornos donde operan las empresas locales y extranjeras –y seguirán siéndolo cada vez más–, señalan los retos que estos entornos implican para una visión y gestión de responsabilidad social adecuada a los nuevos tiempos. La inevitable ligazón del contexto en que se opera con los resultados económicos de la empresa obliga a plantearse nuevos enfoques, nuevas estrategias y maneras de gerencia de su sostenibilidad.

Reconocer el conflicto en los entornos donde se hacen negocios es quizás la primera y más difícil tarea. Hasta ahora, la gestión del riesgo se asocia a una actitud reactiva que sólo corre a “apagar fuegos” que se presentan en las operaciones de la empresa. El riesgo es, en principio desde este enfoque, operacional, interno, y los directores, gerentes y técnicos

del negocio se debaten siempre entre reconocerlo y hacer algo para anticipar y encarar el conflicto del entorno externo (comunidades, gobiernos, instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, fuerzas vivas, gremios, medios de comunicación, grupos de presión, grupos armados, etc.), o el interno (trabajadores, clientes, proveedores, consumidores, etc.), o esperar de manera mágica que nunca les toque, y si les toca, entonces actuar.

Lozano y Prandi hablan de una “sensibilidad al conflicto” para comprender y anticipar la interacción con el entorno conflictivo, tanto interno como externo, que permita construir ambientes propicios para la creación de sostenibilidad y prosperidad. Ello obliga a poner en el centro al sujeto, sus intereses, valoraciones y las relaciones sociales, pero, además, a plantearse enfoques difíciles y nada tradicionales para la empresa, como son temas de derechos humanos, paz, convivencia y desarrollo humano sustentable, como objetivos estratégicos interconectados a la sostenibilidad del negocio. Se debe establecer el valor económico de la paz interna y externa mediante el conocimiento exhaustivo del entorno, el conocimiento profundo de las motivaciones complejas de los actores involucrados y el comportamiento y capacidades de la empresa ante condiciones inestables.

Nuestros países están llenos de hostilidades y conflictos. Cifras del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (Informe de Desarrollo Humano, 2013) muestran como existe una relación entre las brechas sociales, la concentración de las estructuras de poder, los cambios políticos, el debilitamiento del mercado y la democracia y el número de conflictos radicalizados. Ello, sin duda, afecta a la empresa, que ve reproducida puertas adentro y en los entornos y actores con los que se relaciona nuevas maneras de relacionamiento basados en la confrontación y el conflicto, el enfrentamiento (incluso armado o violento) en un número cada vez mayor de ámbitos, que producen, sin duda, pérdidas significativas de días laborales efectivos, interrupciones de operación, incremento de los riesgos laborales, perturbaciones en el suministro y adquisición de materia prima, inseguridad interna por pérdida de información con incremento de sobornos y secuestros, robos y atracos a trabajadores, desvalance en el clima laboral, deterioro de las relaciones, entre otros, que afectan su sostenibilidad.

En épocas anteriores la conflictividad se circunscribía a la negociación de los contratos o convenciones colectivas y el conflicto con los sindicatos, una que otra comunidad que bloqueaba las carreteras por donde transitaban los camiones de distribución, uno que otro funcionario del gobierno local, regional o nacional que presionaba por tener su “comisión o coima”, mientras que ahora abundan conflictos y controversias adicionales relacionados con prebendas por movilidad social, participación en la toma de decisiones o figuración en el espacio público, por las diferencias de raza o etnia, de equidad de género, de acceso a las redes sociales, todas parte del andamiaje de las múltiples crisis contemporáneas que afectan la vida en sociedad, dentro de la cual se incluye la empresa.

En términos cuantitativos, Latinoamérica se confirma como una región de conflictividad intensa: en 2012 los países registraron en promedio más de 280 conflictos al mes, de los cuales los que se repiten con mayor frecuencia son de reproducción social (los laborales/salariales, de situación económica y los territoriales), seguidos de los conflictos institucionales y de gestión (producidos por la deficiente prestación de servicios públicos, los de calidad de la gestión administrativa pública, por el cuestionamiento y desconocimiento de las autoridades y los de situación/medidas legales). Por último, no menos importantes, los conflictos culturales producidos por diferencias en ideologías/política, conflictos religio-

sos, de seguridad ciudadana, por manejo y acceso a recursos naturales y ambiente, por derechos humanos, y valores/creencias/identidad.

Todo esto lleva a pensar que no es posible gerenciar de manera responsable y enfocada en la sostenibilidad sin considerar el tema de la conflictividad y el cambio dentro de las dinámicas económicas locales. Lozano y Prandi proponen gestionar la responsabilidad social incorporando los derechos humanos, la convivencia y paz, así como el desarrollo humano sostenible, como plataformas sobre las que se abarque, produzca y sostengan todos los procesos, planteamientos y etapas necesarias para gerenciar y transformar las relaciones sociales con los actores clave, los conflictos internos y externos en relaciones pacíficas y creadores de valor sostenible.

La experiencia demuestra que estos cambios en el enfoque y de relaciones fortalecen la dimensión política de la empresa al mejorar la sensibilización y cabildeo a favor de la paz, la prosperidad y la sostenibilidad como un tema de interés común y donde todos reconocen una necesidad prioritaria. La promoción del respeto de los derechos humanos y de iniciativas de mejoramiento de convivencia fortalecen la reconciliación y el diálogo en el lugar de trabajo y entornos locales, pero además apoya la participación de conjuntos de grupos divididos en función de la relación con el otro. También apoya temas de seguridad, prevención de delitos y crímenes que afectan al colaborador y su familia. Temas por demás repelidos por organizaciones empresariales que consideran que trabajar enfoques de derechos humanos, de convivencia y paz, así como de desarrollo humano sostenible, lo que hace es aumentar la exposición de la empresa y poner en riesgo su imagen y reputación o incrementar la incidencia de nuevos conflictos, aunque la experiencia muestre lo contrario.

Lozano señala que en “sociedades de riesgo” como las actuales, como no se sabe exactamente hacia dónde transita la sociedad ni cómo dominarla, la empresa debe comenzar a construir su propia legitimidad (puesto que ya no le vendrá dada ni por ley ni por ideología) y deberá decidir cómo quiere ser reconocida y qué valor aporta a la sociedad. Y esa legitimidad pasa por aprender a leer lo que develan los conflictos en términos de las expectativas, motivaciones y valoraciones de los sujetos, organizaciones e instituciones con los que interactúa. Los enfoques de DDHH, desarrollo humano y sustentabilidad son buenos conductores de nuevas relaciones, prefiguran una vía adecuada para pasar de una gestión del riesgo a una gestión responsable que crea valor compartido para la sustentabilidad.

OPERAR EN ENTORNOS COMPLEJOS PARA LOGRAR LA SOSTENIBILIDAD: EL ENFOQUE DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Michael Porter y Mark Kramer (2011), en su conocido documento *Creación de valor compartido*, destacan cómo la teoría estratégica señala que, para tener éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes. Visto de esta manera, la empresa obtiene una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas en la creación, producción, venta, entrega y respaldo de sus productos o servicios. Durante décadas la gente de negocios ha estudiado el posicionamiento y las mejores maneras para diseñar actividades e integrarlas. Sin embargo, para estos autores, las empresas han pasado por alto oportunidades para satisfacer necesidades fundamentales de la sociedad y no han sabido comprender cómo los males y las debilidades de la sociedad afectan a las cadenas de valor” (2011, p. 2).

Partiendo de la visión de que la máxima propuesta de valor a crear por parte de la empresa es la sustentabilidad económica, social y ambiental, y su contribución al desarrollo humano sostenido, la estrategia se centrará entonces en la creación de valor compartido de manera ética, comprometida y multirrelacional.

Porter y Kramer definen el concepto de valor compartido como el conjunto de “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca entonces en identificar, gestionar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social” (2011, p. 6) en sociedades complejas y cambiantes.

La manera de operacionalizar esta estrategia pasa, sobre todo, por definir de entrada el Valor a crear para la sociedad y con la sociedad. Para ello, las empresas deben tener un conocimiento profundo de esas complejidades sociales antes mencionadas, no sólo para simplemente tener una línea base sobre la cual operar y medir el valor creado, sino para identificar necesidades sociales, entender realidades sociales y dialogar con los actores clave en función de conocer y aprender sobre las aspiraciones y valoraciones sociales. Las necesidades de la sociedad, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas. Sólo con otros en la sociedad se puede priorizar y definir propuesta de valor. Ello le permitirá llegar al punto de comprender que creando ese (y no otro) valor social puede crear valor económico, y no al contrario.

Además, debe conocer las capacidades internas de la empresa, así como las oportunidades en su cadena de valor. También debe profundizar en el marco de relaciones sociales, las maneras en que se produce la interacción y convivencia, las prácticas sociales, la manera en que la sociedad se organiza y convive, las organizaciones e instituciones, con las que le toca actuar para crear el valor acordado. Lozano enfatiza que el conocimiento del marco de relaciones sociales es decisivo para la gestión de la responsabilidad social; por ello, es tan relevante conocerlo a profundidad y actuar en consecuencia, de manera “multirrelacional”.

En este mismo sentido, Porter, por su parte, destaca cómo al tratar de comprender el entorno de negocios, los ejecutivos le han prestado más atención al sector o al negocio en particular donde compite la empresa. Es así porque la estructura del sector tiene un impacto decisivo en la rentabilidad de una firma. Sin embargo, según Porter, se ha pasado por alto el profundo efecto que tiene la localización –la sociedad en que opera, la comunidad que atiende o sus consumidores finales– en la productividad y la innovación. Las empresas no han sabido captar la importancia del entorno mayor que rodea a sus principales operaciones (2011, p. 5). Por eso muchas corporaciones actúan tratando de pensar en la sostenibilidad en el ámbito de lo social como un aspecto aparte, desligado del negocio, que no requiere mucho esfuerzo de conocimiento y que se atiende desde la complementación de cualquiera de las áreas funcionales. No hay funciones específicas de creación de valor compartido, menos aún equipos especialmente formados para impulsar e innovar en este enfoque y son tratados sólo como aspectos dentro de los asuntos públicos, las comunicaciones corporativas o los departamentos de responsabilidad social.

Asumiendo esta manera de gestionar la sustentabilidad, hay unas áreas clave que deben ser atendidas para su desarrollo adecuado:

1. Establecer un compromiso integral y responsable de las instancias directivas, accionistas y socios del negocio, que se exprese en una visión explicitada de la empresa como motor de creación de valor compartido para la sustentabilidad. La experiencia ha mostrado que sólo el compromiso firme del más alto nivel dentro de la organización es garantía de que el enfoque se asuma y permee a todas las instancias de la misma.

Pero, además, es necesario que ese compromiso se haga explícito a nivel de la definición de propósito de la empresa misma, para que desde allí se oriente la gestión y el sentido de logro de este esfuerzo. De esta manera debe definirse una visión de sustentabilidad y creación de valor compartido que guíe las acciones del negocio a lo largo de toda su cadena de valor.

2. Generar e incorporar un conocimiento profundo de las necesidades/intereses sociales de la sociedad y/o comunidad donde se insertan los servicios y productos de la empresa. Como se ha señalado, se trata de conocer los asuntos clave en los entornos de esas sociedades complejas, conflictivas, cambiantes, y analizarlas estratégicamente para los fines de priorizar y formular objetivos ambiciosos en la estrategia, que identifica claramente el foco de acción y articula objetivos con visión de largo plazo.

Según Porter y Kramer (2011), hay tres formas diferentes de ejecutar la estrategia de creación de valor compartido: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo *clusters* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. Cada una es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área, aumentan las oportunidades en las otras. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad, se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferenciación y expandir mercados (pp. 6 y 7).

El acercamiento de lo social a la naturaleza del negocio amplía ese margen de oportunidades y explicita la intención de crear valor compartido. El reto es incluir el enfoque de creación de valor en cada uno de los eslabones de la cadena productiva, hacer que los colaboradores y decisores lo hagan suyo para generar la oportunidad para la sociedad. Un cambio de paradigma, sin duda, que deja de distinguir lo que es negocio de lo que es social, para hacer común la propuesta de creación de valor sostenible.

3. Definida la estrategia, la organización debe contar con una gerencia holística efectiva que apalanque los recursos, influencia y experticias de la cadena de valor a lo largo de las funciones y unidades de negocio, alineados completamente a la visión, dispuestos a flexibilizar procesos, ampliar perspectivas y desarrollar nuevas prácticas acordes a este enfoque y realidades.

Es necesario contar, además, con un liderazgo relacional con los grupos de interés, socios y aliados, para prefigurar una gestión multirrelacional que aprovecha las capacidades de cada grupo de interés en función de la creación de la propuesta de valor compartido. De esta manera, los socios son movilizados por la información y por la acción, comprometidos con una acción responsable, involucrados activamente.

¿Cómo diseñar y ejecutar una estrategia de Creación de Valor Compartido?



4. Por último, un desempeño orientado a los resultados, que mide y aprende de esos logros obtenidos, que escala los esfuerzos exitosos y comunica el progreso de los mismos.

Esto significa que los resultados relevantes son medidos, pues se definió el valor a crear, se establecieron las variables e indicadores pertinentes y se levantó una línea base a partir de la cual comparar los resultados obtenidos en los ámbitos económico, social y ambiental. Esto constituye uno de los retos más importantes a atender por las empresas, pues no se trata de medir sólo la gestión de las iniciativas en función de contar beneficiarios y cantidad de recursos financieros aportados. Se trata de ir más allá, de medir el valor social y el valor económico creado, pensando en las capacidades personales e institucionales generadas en los sujetos, el desarrollo humano promovido, la competitividad de la empresa y sus resultados económicos, todos con igual importancia.

Pero, además, hay un esfuerzo por aprender para innovar, sistematizar los casos de éxito, establecer dinámicas de aprendizaje y hacer un esfuerzo por escalar los que han resultado exitosos.

Gestionar la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial desde un enfoque de creación de valor compartido supone un cambio de paradigma, pues las empresas rara vez han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos.

Entendiendo que no todos los problemas de las sociedades complejas pueden ser resueltos con las soluciones de valor compartido, sin embargo, como señala Porter, el valor compartido ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para contribuir con la sostenibilidad y el progreso social de maneras rara vez igualadas por las organizaciones sectoriales y gubernamentales mejor intencionadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y BASES DE DATOS

BRUNI CELLI, J. y GONZÁLEZ, R.A. (2010). Negocios rentables con impacto social. En: Debates IESA, Volumen XV, No. 3, Caracas.

LOZANO, J. y PRANDI, M. (2010). La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. Ed. Escola de Cultura de Pau (UBA)/ Instituto de Innovación Social (ESADE), España.

PNUD (2012). La protesta social en América Latina. Cuaderno de Prospectiva política 1. Editorial Siglo Veintiuno. En www.unpd.org

PORTER, M. y KRAMER, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". Harvard Business Review. Vol. 80, No. 1.

PORTER, M. y KRAMER, M. (2011). "La creación de valor compartido". En: Harvard Business Review América Latina en www.hbral.com

SEN, Amartya (2000). Desarrollo y libertad, Editorial Planeta, Madrid.

SEN, Amartya (2010). La idea de la justicia, Taurus, Madrid.

¿QUÉ TIPO DE ALIANZAS DEBE ESTABLECERSE Y CON QUIÉNES?

RUBÉN DARÍO CANELÓN FERNÁNDEZ

*No hay problema que no podamos resolver juntos,
y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos.*
Lyndon Johnson

UNA PREGUNTA FRECUENTE

Una de las preguntas más frecuentes que suele plantearse en el seno de las empresas al momento de pensar en la estrategia de responsabilidad social, es si se deberían desarrollar iniciativas propias, establecer alianzas con terceros o apoyar programas adelantados por otras organizaciones sociales.

En las siguientes páginas intentaremos aportar algunas luces para contestar a esta pregunta.

LAS ALIANZAS Y LA RSE

Antes de intentar aportar alguna contribución que facilite decidir sobre la interrogante antes planteada, conviene, a modo de poner el tema en contexto, recordar que la Responsabilidad Social Empresarial pretende incorporar de forma voluntaria las preocupaciones de sus principales grupos de interés (internos y externos) a las preocupaciones normales del negocio. En consecuencia, la RSE representa la máxima manifestación ética de la empresa, afectando su imagen, reputación y posicionamiento.

Por tanto, la RSE se convierte en un asunto estratégico para el negocio y forma parte del comportamiento ético de la empresa, que además impregna todo el quehacer de la organización; teniendo en cuenta que la RSE implica el desarrollo de modelos de gestión ética y socialmente responsables, que abarcan desde la estrategia, los procesos, los sistemas, hasta las personas integradas al resto de los sistemas de gestión de la organización. En pocas palabras, la RSE implica hacerse responsables desde el insumo hasta el desecho, cuidando de las personas y las instituciones que se relacionan con la empresa.

Por otro lado, la filantropía suele confundirse con la responsabilidad social, las diferencias se concentran principalmente en las intencionalidades, la durabilidad de las acciones y los impactos. La filantropía, por su parte, pretende resolver problemas precisos a través

de donaciones de dinero o especies para solventar problemas puntuales e inmediatos. En cambio, la RSE se enfoca en asumir compromisos y responsabilidades de mediano y largo plazo, orientadas al respeto de los derechos humanos, el desarrollo social y la preservación del medio ambiente, muchas veces a través del desarrollo de capacidades sustentables.

Así, pues, luego de recordar algunos conceptos básicos y discernir sobre el área en la cual desea enfocar sus programas de RSE, es decir, el: ¿qué hacer?, la empresa debe preguntarse: ¿con quién lo hacemos?

En consecuencia, el proceso de decisión para el establecimiento de alianzas en RSE no debe tomarse a la ligera, ya que como mencionamos antes la RSE de una organización afecta la imagen, la reputación e indudablemente su posicionamiento en el mercado. Pore lo tanto, la identificación de actores y aliados debería ser el resultado de un proceso de análisis estratégico.

¿POR DÓNDE COMENZAR?

En términos generales, el tipo de alianzas y con quién establecerlas parte de un análisis previo de necesidades sociales a mejorar. Por ejemplo, si la empresa decide apoyar la educación o el deporte como eje fundamental de su estrategia de RSE, desde ese momento empiezan a delinearse posibles actores como beneficiarios directos o de cooperación. Por descarte se va acercando a la identificación de algunos actores más o menos conocidos producto de su trabajo y resultados previos demostrados; otros, en cambio, menos conocidos, van apareciendo en el mapa de grupos de interés de la empresa conforme se establecen las delimitaciones para la acción.

Luego vendría el análisis de capacidades internas, a fin de identificar los recursos necesarios para llevar adelante la iniciativa o programa de RSE. Este análisis debería revelar qué tan facultada se encuentra la empresa para abordar por sí sola tal iniciativa (competencias, recursos, alcances, voluntariado, etc.), o si más bien deberá establecer alguna alianza de cooperación con alguna otra institución para lograr los objetivos planteados.

Finalmente, el posterior análisis externo de oportunidades para las alianzas, el diseño de la estrategia de cooperación, la implementación, la evaluación, el seguimiento y la rendición de cuentas de las acciones de cooperación.

¿CON QUIÉN PUEDEN ALIARSE?

Toda vez que la empresa ha identificado su área de acción social, como ya mencionamos anteriormente, debe identificar los posibles actores de cooperación. Existen diferentes casos y modalidades de alianzas entre la empresa y otros actores, según sea el nivel de integración y la necesidad de cooperar. Entre algunos de los más comunes se pueden encontrar:

1. Apoyo a instituciones de la sociedad civil sin fines de lucro.
2. Alianzas con instituciones de la sociedad civil sin fines de lucro.
3. Alianzas con otras empresas.
4. Alianzas con gobiernos e instituciones gubernamentales.
5. Alianzas multisectoriales (gobierno, empresa, sociedad civil).

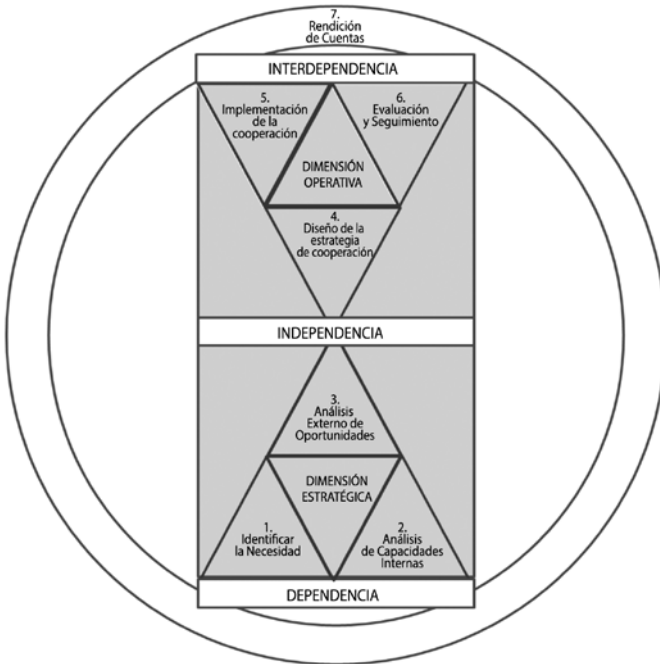
Nos concentraremos en compartir una metodología de cooperación para los casos de alianzas multisectoriales (gobierno, empresa, sociedad civil), o cualquier combinación posible de todas ellas, por ser la más compleja y abarcadora.

¿CÓMO IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE ALIANZA MULTISECTORIAL?

A finales de 2010, como parte de los compromisos adquiridos con el trabajo de grado de la Maestría en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona (España), desarrollé una metodología de cooperación multisectorial para este trabajo, el cual contó con la tutoría de Víctor Guédez y con el reconocimiento explícito de los miembros del jurado y de varios académicos españoles.

En los últimos años nos hemos dedicado a perfeccionar e implementar esta metodología con excelentes resultados entre algunos de nuestros más distinguidos clientes de Aética Social Business & Consulting C.A., la cual nos es muy grato compartir a continuación en este libro:

METODOLOGÍA DE COOPERACIÓN MULTISECTORIAL



El modelo gráfico de la Metodología de Cooperación nos recuerda la figura del reloj de arena de los *7 hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen R. Covey. Hemos tomado como ejemplo y utilizado esta imagen gráfica debido a la relación encontrada entre los tres estados de evolución en las relaciones interpersonales presentadas por Covey y los niveles de relación esperados entre los actores en una estrategia de cooperación multisectorial (dependencia, independencia e interdependencia), los cuales hemos conservado del modelo original.

En el tipo de experiencias de cooperación (gobiernos, empresa y sociedad civil) la relación entre los actores traspasa el paradigma de cliente-proveedor conocido en las prácticas llamadas PPP (Public Private Partnership), ya que los actores tienen la posibilidad de participar en el diseño, la ejecución y la evaluación de la acción por realizar; estas relaciones son del tipo "sociedad", donde los actores pasan a compartir los riesgos y beneficios de la cooperación en igualdad de compromiso, cada cual en su área de responsabilidad bien definida.

Por su puesto que el nivel de intensidad de las alianzas dependerá de los objetivos, la conveniencia y la duración de las mismas, ya que pueden ser temporales o permanentes, según sea el caso.

De todas las posibilidades de cooperación, una de las más interesantes por su nivel de complejidad y alta complementariedad son la cooperación de tipo tripartita o multisectorial (gobierno, empresa y sociedad civil organizada); a su vez, ésta representa el mayor desafío para la cooperación debido a lo heterogéneo de la naturaleza de las partes involucradas, su cultura, formas de gestión, paradigmas de lo social, conocimientos, habilidades, destrezas, concepciones de tiempo y agendas, etc.

La metodología para la cooperación parte desde el momento en que alguno de los actores identifica una necesidad social insatisfecha o una amenaza potencial y su deseo de querer abordarla, pasando por la senda de comunicar e involucrar el resto de los actores-socios, los pasos para la concreción de las alianzas, la evaluación de resultados y hasta la rendición de cuentas del proyecto a realizar.

La metodología consiste en siete pasos a seguir, cada uno con sus propias consideraciones y subpasos que van trasladando la relación entre los actores hacia una situación ideal de confianza e interdependencia, a fin de alcanzar el éxito en las tareas y proyectos planteados.

Los siete pasos son:

1. Identificación de la necesidad.
2. Análisis de capacidades internas.
3. Análisis externo de oportunidades para la cooperación.
4. Diseño de la estrategia de cooperación.
5. Implementación de la cooperación.
6. Evaluación y seguimiento.
7. Rendición de cuentas (accountability).

UN RECORRIDO HACIA LA MADUREZ

Los pasos del 1 al 3 pertenecen a la "dimensión estratégica" del modelo y los pasos del 4 al 7 a la "dimensión operativa". Debemos resaltar que el modelo parte de la presunción de un estado de "DEPENDENCIA" por parte de la empresa u actor en cooperación. Este estado de "dependencia" se relaciona con la incapacidad o el desacuerdo por parte de la empresa para abordar por sí sola la realidad social a mejorar.

A través del desarrollo de los pasos 1, 2 y 3, la empresa u actor podrá avanzar hacia un estado de "Independencia" en la medida en que adquiere nuevas capacidades (al menos teóricas) para asumir el proceso de cooperación multisectorial.

Finalmente, conforme se va avanzando en los pasos 4, 5, 6 y 7, el actor en cooperación adquiere un estado de "interdependencia" al momento de capitalizar las sinergias con el resto de los actores que permiten la complementariedad. De esta forma, la metodología permite paso a paso conllevar los despliegues y acciones de cooperación en un *continuum* de madurez hasta alcanzar el logro de los objetivos de la estrategia de cooperación.

PASO 1. IDENTIFICAR LA NECESIDAD

RECONOCER UNA NECESIDAD SOCIAL INSATISFECHA

Ante lo variopinto de las posibilidades existentes para la selección de un determinado problema social, preferimos obviar, para fines de la metodología, pasos previos para su elección, ya que el actor, quien identifica la necesidad, pudiera tener diversas y poderosas razones para justificar la selección entre una u otra necesidad social, que bien puede pasar desde su interés natural por el tema, los conocimientos sobre el asunto, el hecho de que el problema o necesidad le esté afectando a modo de amenaza, etc.

DIAGNOSIS PRELIMINAR

Una vez que se ha detectado la necesidad y planteado la situación problemática, se hace necesaria la diagnosis preliminar del problema. Se ha dicho que cuando un problema está bien definido, éste se encuentra en un 80% resuelto; y es cierto, puesto que un problema bien definido nos permite ahorrar tiempo y asegurar el avance hacia su solución definitiva.

La etapa de diagnosis preliminar consiste en analizar las posibles causas del problema. Existen muchas maneras de hacer una diagnosis; por ejemplo, las técnicas de los 5 por qué, diagrama de Ishikawa (espina de pescado), análisis de causa raíz, etc., que son técnicas bastante conocidas y disponibles para su aplicación.

Lo importante en esta etapa, desde la perspectiva de la cooperación, es poder identificar las causales del problema, a fin de que posteriormente se pueda evaluar si, a través de sus capacidades internas, la empresa está facultada para atacar dichas causas, o si bien se requerirá de la participación de otros actores para la resolución.

DEFINIR LA SITUACIÓN DESEADA

En apartado anterior, en el primer paso, se ha recomendado la identificación de la situación problemática; ésta debería llevarnos a inferir la situación deseada. No es suficiente contar con una eficiente definición del problema, ya que si bien la formulación del problema debería ayudarnos a inferir la situación esperada, se hace necesario que se establezca una meta de solución al problema.

No se debe confundir metas de solución con la solución del problema. La meta de solución es el estado ideal, la situación esperada que se pretende mejorar, por ejemplo, erradicar la pobreza extrema en el mundo para el 2015 (1er. objetivo del Milenio), nótese que la meta de solución es distinta de la solución, la solución en todo caso será la manera en cómo se logrará la meta.

Desde la perspectiva de la cooperación, es muy importante poder identificar la situación deseada, a fin de que posteriormente se pueda convencer a los otros actores de la perti-

nencia de la alianza para poder alcanzarla. Ésta es, además, la etapa previa al establecimiento de objetivos claros y compartidos en una relación de cooperación multisectorial.

PASO 2. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS

Una vez que está bien definida la necesidad o problema a abordar, corresponde revisar si la organización cuenta con las competencias necesarias para su resolución. Algunas veces los problemas sociales son tan complejos que requieren de la intervención de varios actores para su abordaje y solución, bien sea por las limitaciones naturales de recursos escasos, carencias de ciertas competencias, razones legales, áreas de especialidad o la simple y tan necesaria creación de redes sociales para lograr el desarrollo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una herramienta de análisis ampliamente conocida es la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Consiste en el inventario de cada una de estas variables desde la perspectiva interna y externa de la organización. Generalmente, cuando se hace el análisis de las Oportunidades y Amenazas nos referimos al entorno de la organización. Es importante que en este paso el análisis se haga con la actitud “desde dentro”, es decir, identificar las oportunidades y amenazas internas frente al abordaje del problema o la necesidad.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

Un aspecto que es muy fácil de olvidar es la importancia de la motivación de los miembros del equipo. Está demostrado que muchas veces lo intangible es lo que produce lo tangible.

Las expectativas de las personas que forman parte de la organización deben ser de vital interés para sus líderes. Tales expectativas pueden coincidir o no con los objetivos trazados, causando posibles conflictos en el futuro, en especial si se trabaja con voluntarios, o bien cuando existen conflictos de interés entre las partes.

Un aspecto importante es que los líderes sepan reconocer las legítimas motivaciones de sus colaboradores, sus metas, sus intereses, a fin de hacer una correcta organización de los equipos de trabajo y ubicar a la gente correcta en el lugar correcto. Debe asegurarse el alinear los intereses de las personas con la naturaleza y resultados esperados de las tareas a realizar. Aunque esto último es lo menos importante, comparado con la satisfacción que produce en los colaboradores participar en actividades de voluntariado.

PASO 3. ANÁLISIS EXTERNO DE OPORTUNIDADES

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de una organización puede ser un concepto tan amplio o tan reducido como tan lejos o cerca se quiera mirar. Por lo general, pensando en términos de cooperación, podemos clasificarlos en interno, externo y macro. Lo interno está comprendido por los socios, accionistas, miembros, empleados, etc. En lo externo se encuentran los clientes, proveedores, comunidad, sindicatos, gremios, ONG, medios de comunicación locales, etc., y lo macro está representado por la legislación, entes gubernamentales y entes de escala global.

SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE POSIBLES SOCIOS (P, P, SC) /TRIANGULACIÓN.

La elección de los eventuales socios P, P, SC (Público, Privado, Sociedad Civil) para la cooperación, debe pasar por un proceso de exhaustivo análisis, ya que, si bien la iniciativa de cooperación va a ser temporal o permanente, de cualquier forma la acción de cooperar afecta directamente la reputación de todos los involucrados, para bien o para mal, dependiendo del proceso y los resultados de la alianza.

TRIANGULACIÓN

Según el diccionario, triangular se refiere a disponer de las piezas de un armazón para ensamblar una figura en forma de triángulo; en materia social, cuando nos referimos a triangulación estamos hablando de disponer de los contactos y atar cabos a fin de lograr la disposición, entre casi siempre dos o más actores para alcanzar los objetivos deseados. En nuestro caso, referido a la Metodología de Cooperación, triangular se refiere a la misma intención, disponer de los contactos y voluntades de actores disímiles a fin de disponer de las condiciones para el logro de los objetivos propuestos.

Obviamente, la calidad de la triangulación dependerá en gran medida de la calidad de los actores, de las relaciones disponibles, del estratégico y concienzudo seguimiento y, por supuesto, la claridad de las políticas públicas y los objetivos que se quieren alcanzar.

ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

Tal como sugerimos en el análisis de los grupos de interés internos, la propuesta consiste en identificar las expectativas, pero esta vez de los socios (aliados), clientes, beneficiarios, gobiernos, empresas, sindicatos, comunidad, etc., que tengan que ver con algún aspecto del proyecto a realizar. Para estos casos se suele recomendar el uso de técnicas de levantamiento de información como el *focus group*, entrevistas, encuestas, etc.

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

El paradigma que debe prevalecer en las iniciativas de cooperación es del tipo *win-win*, donde todos ganan. Esto es un aspecto fundamental que debe estar claro y, aún más importante, “sentido” por los socios en cooperación, para ello se debe disfrutar de un clima de mucha confianza entre las partes, y en la forma individual en la que se pueda actuar ante determinadas circunstancias y a pesar de las circunstancias.

Para establecer relaciones *win-win*, primero se deben conocer muy bien sus puntos fuertes y débiles, que ya habrá considerado en el paso dos de la metodología, y sobre todo saber cómo tales características pueden ayudarle o no en una situación de negociación. Consideramos dos variables clave en los procesos de negociación a tener en cuenta: la necesidad de mantener la relación y la necesidad de obtener lo que se quiere. La inclinación de la balanza entre estas dos variables determinará su estrategia de negociación. Para fines de la cooperación multisectorial, recomendamos la estrategia *win-win*, donde prevalece el “equilibrio” entre lo que se quiere y la necesidad de mantener la relación en el tiempo.

El análisis del campo de fuerzas es una técnica utilizada para “medir” el impacto de las fuerzas impulsoras y las fuerzas restringentes que facilitan o restringen el cambio. Una conveniente adaptación de esta técnica a los procesos de negociación en las experiencias de cooperación multisectorial consiste, en listar las fuerzas que facilitan o restringen la cooperación entre los actores seleccionados. Este ejercicio, además de mostrar la posibili-

dad de ocurrencia de tales eventos, le otorgará una idea mucho más clara de la fuerza de su posición como negociador dentro del marco de la cooperación.

ANÁLISIS DE RIESGOS Y BENEFICIOS

Toda relación de sociedad representa una serie de riesgos, que convenientemente deben estar compensados por los beneficios esperados; de lo contrario no habría interés en conformar la sociedad. Esa es la naturaleza humana. En las iniciativas de cooperación es muy importante tener identificados los riesgos y beneficios que representan y esperan para cada una de las partes, a fin de conocer de antemano las posibles objeciones de parte de los socios y los posibles incentivos de su especial interés. De nuevo vale acotar la naturaleza individual del ejercicio de identificar riesgos y beneficios que posteriormente será pertinente validar con los socios ya constituidos.

PASO 4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

DEFINIR OBJETIVOS CLAROS Y COMPARTIDOS

Un aspecto fundamental para tomar en cuenta en las iniciativas de cooperación, es que si bien todos los actores deben poseer objetivos compartidos respecto a la intencionalidad de solucionar el problema o necesidad social, todos poseen intereses individuales diferentes. La empresa, el gobierno y la sociedad civil, al ser de naturaleza disímil, poseen demandas y desafíos impuestos por el resto de la sociedad, haciendo que, de manera natural, tengan intereses muy particulares, y a veces generando posibles conflictos de intereses entre las partes.

Si bien ésta es una realidad, la cual no se puede perder de vista, es fundamental que exista unidad de objetivos en cuanto a los resultados esperados por todos. Acerca de la realidad que se pretende cambiar, se ha de ser muy específicos, sin dejar espacios para la duda o las falsas interpretaciones sobre la finalidad de los proyectos.

DEFINIR JUNTOS LA COMPLEMENTARIEDAD

La complementariedad es la consigna de las iniciativas de cooperación multisectorial. La compensación y el balance de conocimientos, habilidades, experiencias y destrezas son los que garantizan el éxito en la acometida en los proyectos sociales tripartitos. Parte del trabajo de definir responsabilidades ha de ser un ejercicio consciente de la complementariedad buscada. Establecer responsabilidades y áreas de acción bien delimitadas es vital para la buena comunicación y el desarrollo de las iniciativas, lo que a la larga ayuda a la tan necesaria generación de confianza entre las partes.

DEFINIR EL SISTEMA DE GOBERNANZA

Se define este concepto como el conjunto de estrategias y procesos que determinan cómo se dirige y gestiona un proyecto para lograr un impacto sostenible. Del gobierno corporativo se ha dicho que depende todo el desempeño de una organización. Con razón hay quienes piensan que ésta refleja el espíritu y esqueleto del gobierno de la empresa o institución, la dirección e intencionalidad de todas las acciones medulares de la organización. En primer lugar, debe existir el compromiso desde la más alta esfera de la empresa, comenzando por los inversionistas y/o más altas autoridades, a fin de que la cultura de la ciudadanía corporativa sea el pegamento con que se edifican relaciones *multistakeholders*. En segundo plano, la política de responsabilidad social de la organización, siempre abierta al diálogo con todos los grupos de interés.

DEFINIR EL SISTEMA DE GESTIÓN

Otro de los factores clave de éxito en las iniciativas de cooperación son los sistemas de gestión que soportan la acción de los proyectos sociales. Un sistema de gestión, como su nombre lo indica, es un modelo de aplicación sistemática a través del tiempo que delinea la forma de hacer las cosas y su respectiva evaluación. Los modelos de gestión han demostrado su eficacia en los sistemas empresariales, permitiéndole a la empresa la posición indiscutible de liderazgo ante el resto de las organizaciones de la sociedad postmoderna.

DEFINIR LAS CONDICIONES DE TRANSPARENCIA Y CONFIANZA

Como hemos mencionado antes, la confianza es el activo más importante en las iniciativas de cooperación. La confianza tiene que ver con la predictibilidad de la conducta de una persona, equipo o sistema; es la capacidad de anticiparse a los hechos en torno al desempeño esperado de quien se espera confianza. Se ha dicho que la confianza es algo muy difícil de definir, pero es muy fácil saber cuándo se ha perdido.

Un elemento que podemos copiar de la gestión empresarial son los recientes y muy difundidos códigos de conducta o códigos de ética de las organizaciones. Los códigos de ética permiten establecer las condiciones de predictibilidad en el comportamiento ético de las personas. Hay que recordar que lo que pareciera ético en un sector de la sociedad puede no serlo para otros; por ello es tan importante unificar criterios en la gestión de las personas en las iniciativas de cooperación.

Las reuniones frecuentes y periódicas, la transparencia en las formas de comunicación, la rendición de cuentas y el *accountability* es fundamental para las relaciones de confianza entre las partes.

PASO 5. IMPLEMENTACIÓN DE LA COOPERACIÓN

El paso de implementación consiste en validar y poner en práctica lo establecido en el paso cuatro; por ello, únicamente mencionaremos las áreas de implantación. Es preciso recordar que en esta etapa ya se han establecido los vínculos con los socios, así que, de aquí en adelante, el trabajo es en equipo.

- Validar objetivos claros y compartidos.
- Criterios y reglas de cooperación.
- Estrategias de confianza a tres niveles (socios, grupos de interés y beneficiarios).
- Ejecución de las acciones sociales y de cooperación.
- Aplicar el sistema de gestión e indicadores.

PASO 6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Un viejo adagio gerencial refiere a que “lo que no se mide no mejora”. Ciertamente, cuando nos referimos al gerenciamiento de proyectos y en especial a proyectos sociales, es muy importante medir el avance en el logro de los objetivos. Para ello, en la etapa de definir el modelo de gestión, deben establecerse cuáles son los indicadores de desempeño para medir la gestión.

La regla de oro en la definición de los indicadores de gestión es que deben necesariamente estar casados con los objetivos, es decir, con aquello que se quiere alcanzar; deben ser

cuantificables; deben poder ser medidos numéricamente, aunque la variable a medir sea de tipo cualitativa, como por ejemplo la mejora en la condición de salud de las mujeres embarazadas.

PASO 7. RENDICIÓN DE CUENTAS

La rendición de cuentas se ha convertido en los últimos tiempos en el sello por excelencia de la gestión responsable de las organizaciones. Rendir cuentas significa comunicar las acciones realizadas de los proyectos llevados a cabo con la mayor fiabilidad posible, especialmente si nos referimos a programas sociales. En el mundo de las empresas existen guías inspiradas en estándares de responsabilidad social en la forma de presentar la información, una de las más utilizadas es la Guía G3 del GRI (Global Reporting Initiative).

Los llamados informes de sostenibilidad y el balance social son otros de los mecanismos más utilizados para comunicar los logros en materia económica, social y medio ambiental, en el caso de las empresas, haciendo referencia al concepto del triple *botton line* (triple estado de resultados). Lo fundamental en esta etapa es comunicar; un adagio en el mundo de la comunicación corporativa se refiere a que “lo que no se comunica... no existe”.

UNA REFLEXIÓN FINAL SOBRE LAS ALIANZAS SOCIALES

La vida en sociedad se caracteriza por la inexorable realidad de que todo está relacionado. La sociedad es un muy buen ejemplo de la ley de la causa y el efecto, no es posible que tanto el bienestar como la miseria de quienes viven en sociedad dejen de afectar al otro y al todo. Es por ello que la idea de corresponsabilidad social es consustancial a la Responsabilidad Social Empresarial.

En el mundo de las empresas ya aceptamos como una máxima que no puede haber empresas prósperas en entornos empobrecidos, pues la correlación que existe entre los distintos actores hace que el Estado del Bienestar de unos afecte el de otros. Al menos sólo por esta razón, la cual no representa ningún conflicto ético, ya que no se puede estar bien consigo mismo si no se está con el otro, y que no se puede estar bien con el otro si no se está bien consigo mismo. Sólo por esta razón las empresas deberían mirar, después de hacerlo hacia dentro, más allá de las fronteras de sus edificaciones e incorporar las legítimas preocupaciones de su prójimo a las legítimas preocupaciones del negocio como un todo.

Ahora bien, la realidad es que las empresas poseen ciertas capacidades generalmente vinculadas a temas de eficiencia y productividad. Las organizaciones sociales poseen otras capacidades, con las cuales las empresas se pueden complementar a la hora de mejorar la realidad social que se decida abordar. La clave está en la complementariedad.

La metodología que compartimos en este capítulo, muy someramente por razones del espacio concedido para estas líneas, creemos con mucha humildad, que es un camino para emprender alianzas sociales efectivas.

Finalmente, les invito a considerar como una posibilidad el tipo de estrategias para el desarrollo de programas de RSE a través de la cooperación multisectorial, con la cual podemos admitir y acompañar a Teresa de Calcuta en su idea de que: “yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: DOMINIOS Y ÁMBITOS DE ACCIÓN

ALICIA PIMENTEL

La Responsabilidad Social Empresarial es un término que ha venido evolucionando en la misma medida en que se requiere atender y entender el dinamismo de los diversos entornos y actores de la sociedad. Como un actor más, la empresa está comprometida con la generación de bienestar presente y futuro, con el cultivo de la innovación, con la generación de conocimiento y con la vivencia, convivencia y consolidación de principios y valores de una sociedad. Es por ello que no se trata de un área de dominio sino de una forma de interrelacionarse que debe fundamentarse en los Principios Universales, Derechos Humanos y legislaciones nacionales.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL SE CONSTRUYE

Muchos pensarán o dejarán los temas de Responsabilidad Social al crecimiento de la empresa, sin visualizar que es necesario construir desde el inicio, desde el mismo momento de su nacimiento, considerando que esto debe inculcarse como una cultura de trabajo; hacer lo que se hace y hacerlo bien es la base que sustentará la Responsabilidad Social a lo largo de toda la cadena de valor.

Un modelo de negocio sustentable tiene como ombligo una estructura de gobierno ética, democrática y transparente que está totalmente convencida de que la Responsabilidad Social es un tema transversal dentro del negocio y de la organización. No importa el tamaño de la empresa; por muy pequeña que ésta sea siempre hay la oportunidad de atender los grupos de interés en el marco de esta filosofía, constituyendo el grupo de trabajadores el principal y más cercano grupo de atención, junto con sus familiares y comunidades. ¿Quién no ha oído decir que una empresa crece en la medida en que se desarrolle en una sociedad sana? Se trata entonces de un tema de sobrevivencia y crecimiento que acompaña y debe estar implícito en la estrategia del negocio.

NIVELES DE ATENCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Considerando que la empresa es un actor que provee bienes y servicios a la sociedad, su más elemental nivel de atención es el cumplimiento de sus obligaciones legales. En este nivel la empresa sólo se centra en hacer cumplir las normas y leyes que regulan la activi-

dad del negocio. Predomina en este nivel la rendición de cuentas de manera oportuna, clara y transparente.

En un segundo nivel la empresa decide ir un poco más allá. En este caso no sólo cumple con las leyes y normas que regulan su actividad, sino que a ello suma su deseo de responder a los efectos de su interacción con la sociedad. Es decir consciente del impacto de sus operaciones y decisiones, manifiesta una legítima preocupación por atender las consecuencias de sus impactos invirtiendo en recursos económicos y humanos que disminuyan los posibles riesgos y respondan a su visión expresa de sustentabilidad. En este nivel, la dirección de la empresa promueve relaciones y comportamientos éticos que acompañen el crecimiento de la organización con sus diversos grupos de interés: trabajadores, clientes, consumidores, proveedores, comunidad, autoridades y sociedad, y accionistas. Cada uno de ellos merece una propuesta de valor que promueva la generación de bienestar para todos.

En el tercer nivel de atención la empresa se compromete solidariamente; es decir, se involucra y actúa en busca del bien de todos y cada uno. La generación de bienestar para todos debe contemplar los aspectos económicos, sociales y ambientales. Pensar en el presente construyendo el futuro es parte del compromiso de las empresas con las actuales y próximas generaciones.

En el hacer cotidiano debe existir un sentido de integralidad que permita construir una sociedad sana que facilite el crecimiento y desarrollo de las organizaciones empresariales sustentadas en una relación de ganar-ganar. No se trata, por ende, de una miopía altruista; se trata de atender y construir las condiciones para sobrevivir, vivir, desarrollarse y crecer.

ATENDIENDO LOS GRUPOS DE INTERÉS

Como señalamos anteriormente, nuestros grupos de interés son: trabajadores, clientes, consumidores, proveedores, comunidad, autoridades y sociedad, y accionistas.

1. TRABAJADORES

Los trabajadores son los arquitectos, constructores y ejecutores de nuestras líneas de administración, producción, comercialización y servicio; por ende, debemos encontrar junto a ellos las mejores prácticas para consolidar nuestro primer ámbito de atención. La empresa debe promover la diversidad de pensamiento, edad y género, la búsqueda permanente de la excelencia, la orientación al resultado, al trabajo en equipo, a la innovación, a la generación de conocimiento, en espacios que garanticen seguridad e integridad física acorde a cada función, todo ello dentro de un sano clima organizacional. Para atender este ámbito la empresa debe invertir en capacitación, en el desarrollo personal-profesional y familiar de cada trabajador, no se trata sólo de brindarles una adecuada retribución económica por sus labores, sino de incidir en su movilización social y en la generación de bienestar. Un trabajador que sienta el compromiso de la empresa en el crecimiento de él y su familia, es un trabajador con sentido de identificación y pertenencia a la organización y, como consecuencia, disminuirá la rotación y buscará agregar valor en su trabajo independientemente del área donde se desempeñe.

2. CLIENTES Y CONSUMIDORES

Con respecto a clientes y consumidores, la relación costo-valor-calidad representa el elemento fundamental de nuestra responsabilidad con este grupo de interés. La empresa

deberá desarrollar unidades de atención al cliente, conocer los niveles de satisfacción de los productos o servicios que brinda, informar al consumidor de las especificaciones del producto de manera clara y transparente, promover el consumo responsable, investigar e innovar permanentemente en productos que beneficien la salud y reduzcan los posibles daños al medio ambiente. Las comunicaciones y campañas de mercadeo deberán estar enmarcadas en los principios y valores éticos de la organización, en los derechos humanos y en las normativas legales que atienden este aspecto.

3. PROVEEDORES

La visión de la responsabilidad en toda la cadena de suministro implica que la empresa es responsable no solamente de sus actos, sino también de los de sus proveedores. Los resultados económicos, ambientales y sociales de una empresa pueden verse afectados por las prácticas de los proveedores a lo largo de toda la cadena de valor. Por otra parte, las decisiones de compra y adquisición de una empresa pueden afectar e impactar en sus proveedores. Igualmente, una empresa puede influir en sus proveedores a través de la demanda de productos y servicios socialmente responsables.

Es por ello la relevancia de incorporar prácticas de selección, evaluación y desarrollo responsables de proveedores, que impulsen la adopción de aspectos laborales, económicos, ambientales, de derechos humanos y las legalidades correspondientes que se resumen en la promoción de buenas prácticas de responsabilidad social y de negocio sustentable.

4. COMUNIDAD

Con respecto a la comunidad, es muy importante que la empresa defina su área de actuación; es decir, conociendo sus intereses sociales y sus fortalezas, la empresa debe establecer en qué tema, y dónde quiere incidir y acompañar a la comunidad de acuerdo a sus necesidades y características. En esta fase decidirá si su actuación tendrá un sentido filantrópico o le guiará un sentido de desarrollo y transformación. Ambas formas son válidas y necesarias, y posiblemente complementarias. Si la organización asume un sentido filantrópico, su ejecución será netamente administrativa y de corto plazo. Si decide involucrarse en un proceso de transformación y desarrollo, cuyas consideraciones son de mediano y largo plazo, la empresa deberá primeramente definir el área de atención sobre la cual quiere incidir; la misma generalmente responde a dar respuesta a una necesidad básica. Entre los temas que prioritariamente ocupan a las empresas y comunidades en relación con la respuesta que darán a una necesidad básica están: la educación inicial, básica, secundaria o universitaria, la salud y nutrición, la infraestructura, la capacitación y el emprendimiento, la cultura, etc. Luego de tener claro el foco o varios de ellos, la organización deberá determinar la forma de atención. Éstas podrán ser: 1) implementación de acciones, iniciativas, programas o proyectos con personal de la propia organización, 2) implementar acciones, iniciativas, proyectos y programas delegando la ejecución en un tercero en este caso a través de organizaciones sociales que tengan la experticia en el tema, o bien una 3) que resulta de la combinación de ambas. La forma de atención estará relacionada a la inversión, las competencias, la profundidad y el alcance. En todo, los casos debe cumplirse un ciclo que se inicia con un diagnóstico que permita caracterizar a la comunidad, determinar y priorizar sus necesidades, definir la estrategia, diseñar los objetivos, establecer las metas, acordar el trabajo conjunto, medir los resultados y hacer seguimiento del proceso. Las palabras clave de este ciclo son capacitación y acompañamiento, de tal manera que la comunidad decida su propio destino y se convierta en protagonista de su propio desarrollo. Por último, la combinación filantrópica-desarrollo potenciará los resultados.

En cualquiera de los casos, la empresa debe tener claro que no sustituirá ni competirá con las acciones del Estado, por el contrario las complementará. Que las alianzas y convenios con las organizaciones sociales y gubernamentales potenciarán los esfuerzos y generarán resultados de mayor impacto. Que es importante sistematizar las experiencias, a fin de que otros puedan replicarlas y, por último, pero no menos importante, que el intercambio de las buenas prácticas generará conocimiento y contribuirá a un propósito colectivo sustentado en la búsqueda común de generar bienestar y mejorar la calidad de vida de la gente.

5. AUTORIDADES Y SOCIEDAD

Dediquemos ahora un tiempo a autoridades y sociedad. La empresa, en el marco del principio de anticorrupción, debe promover una relación ética y transparente con las autoridades nacionales y locales. Como parte de un todo, debe contribuir en alianza con el resto de las organizaciones sociales y gubernamentales al desarrollo sustentable y a la búsqueda del bien común. Sus espacios deben promover el diálogo y la pluralidad, y sus programas de formación deben contemplar en su personal elementos de ciudadanía que convoquen a la proactividad con su entorno. Ejemplo de ello son los programas de voluntariado corporativo, a través de los cuales el trabajador vive los principios y valores de la organización acercándose y sensibilizándose a las realidades sociales de sus localidades y del país en general.

Para todo lo descrito anteriormente, es necesario que existan emprendedores, hombres y mujeres que tengan ideas y se propongan desarrollarlas, asumiendo los riesgos que ello implica. Este grupo de personas son los accionistas, quienes, convencidos de los beneficios que esto aportará para ellos y la sociedad, invierten y asumen los riesgos implícitos en el desarrollo de toda la cadena de valor. La forma de gobierno instituida en la organización empresarial deberá rendir cuenta de manera transparente de los resultados de la gestión de acuerdo a los ejercicios fiscales que apliquen.

Por último, es importante señalar que las empresas son parte de una sociedad y su razón de ser fundamental es contribuir al desarrollo de su nación. Por su esencia son generadoras de empleo, de riqueza, de progreso, de conocimiento, de innovación; contribuyentes al crecimiento económico y social junto al Estado. El pago de los impuestos y las acciones sociales que ejecutan complementan la responsabilidad de los dirigentes del país con la finalidad de generar bienestar para todos y cada uno de los individuos, siendo el hombre su centro de atención primario.

Toma 20 años construir una reputación y cinco minutos arruinarla. Si pensaras en eso, harías las cosas de forma distinta.

Winston Churchill

RESPONSABILIDAD SOCIAL E INNOVACIÓN. MODELOS ANTAGÓNICAMENTE COMPLEMENTARIOS

ALEJANDRO RIVERA PRATO

Dos mundos que a simple vista parecieran antagónicos por sus orígenes, contextos y su gestión cotidiana, tienen varios elementos comunes que son importantes de significar y puntualizar para encontrar interacciones que producen sinergias muy poderosas.

Los elementos comunes son mayores que los elementos disgregantes. En los comunes podemos identificar cómo la Responsabilidad Social Empresarial ha utilizado la innovación para generar nuevos paradigmas en modelos de negocios, cada vez más incluyentes, preocupados por el bienestar de los *stakeholders*, así como también por producir sustentabilidad y sostenibilidad.

Si entendemos –en un mundo que muta constantemente– que desde la Revolución Industrial, el modelo de capitalismo ha venido evolucionando, mecanizándose, digitalizándose y globalizándose, para responder a una demanda creciente, podemos visualizar con relativa facilidad cómo en las últimas décadas ha incorporado iniciativas que buscan el equilibrio, la sostenibilidad y devolver valor a la comunidad. Es allí donde el mundo de la Responsabilidad Social Empresarial descubre el impacto utilitario del mundo de la innovación, e *innova*, construyendo nuevos modelos de gestión empresarial o de negocios rentables, sustentables e incluyentes, que hoy son parte de la cotidianidad de muchas empresas.

Para entender mejor estas implicaciones, quiero compartirles un cuerpo de enunciados, que no pretenden otra cosa que el representar una serie de relaciones altamente *productivas* que se dan entre la RSE y la Innovación:

1. Para hacer RSE se requiere innovar.
2. Si uso en forma deliberada la Innovación, el impacto de la RSE se multiplica y adquiere mayor alcance.
3. Los programas de RSE, al igual que los programas de innovación tienen mayores impactos cuando pasan a formar parte de la estrategia empresarial.
4. La *sensibilidad* del talento humano es a la RSE, lo que *la creatividad* del talento humano es a la innovación.
5. La caridad ayuda, pero no es RSE. Un invento ayuda, pero no es Innovación.



1. PARA HACER RSE SE REQUIERE INNOVAR

Asumir nuevos intereses en las empresas, y entender que no basta con generar valor al accionista, sino que hay que hacerlo equilibrando los intereses de los trabajadores, consumidores y las comunidades donde se gestiona la empresa, es un planteamiento definitivamente innovador e insurgente dentro de la gestión tradicional de las empresas.

Innovar es *explotar con éxito nuevas ideas*. Se innova, cuando se diseñan formas de contribuir al mejoramiento social, económico y ambiental. También cuando se evalúan las capacidades de la empresa versus el entorno, operacionalizando con éxito iniciativas y programas, la mayoría de las veces inéditos, hechos *“a la medida”* de las empresas y sus comunidades.

Para hacer RSE se requiere innovar, tanto en asumir un nuevo concepto e incorporarlo –con éxito y rentabilidad– en la cultura organizacional de una empresa, hasta el despliegue creativo de plasmar en programas e iniciativas proyectos de busquen lograr el mayor impacto y beneficio en los *stakeholders*.

2. SI USO EN FORMA DELIBERADA LA INNOVACIÓN, EL IMPACTO DE LA RSE SE MULTIPLICA Y ADQUIERE MAYOR ALCANCE.

La innovación es “la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado” y que ésta produzca beneficios. La civilización está inundada de innovación en procesos y productos que han transformado a la sociedad, desde la máquina de vapor, el automóvil, la radio, la televisión, el teléfono, la computadora personal, los últimos avances en tecnología de las telecomunicaciones y los que hasta ahora –apenas– se vislumbran en materia de biotecnología. Cada avance tiene impacto en nuestra forma de producir, trabajar, vivir y consumir.

Muchos de los descubrimientos se dan de manera fortuita, casual y hasta desconectados entre sí, por ejemplo la penicilina, el caucho, los rayos X, el microondas; no obstante ello, también existen herramientas y metodologías para desplegar la innovación y cuando las empresas se asisten de ellas la capacidad de innovar se multiplica, logrando un mayor efecto por su amplitud y capacidad de transformar; es decir la innovación también se puede dar en forma planificada, dirigida y metódicamente estructurada, como ha sido el caso de la computadora personal, el iPad o la impresora 3D.

La innovación comúnmente se clasifica en innovación incremental, innovación radical e innovación estratégica. Las consecuencias de la innovación incremental están representadas principalmente en la mejora continua de los productos y servicios, es decir tiene impacto en productos y servicios, así como en el bienestar de los consumidores, por ejemplo la mejora constante que se hacen a los teléfonos celulares a los que año a año se van mejorando sus prestaciones y funciones. Mientras que la innovación radical, también llamada innovación disruptiva, tiene el efecto de transformar fuertemente las industrias, los hábitos de consumo, y la forma de satisfacer necesidades. Imagínense el mundo actual sin vehículos de combustión interna, o sin teléfonos celulares o sin internet; cada una de estas innovaciones fue en su momento una innovación radical que impactó fuertemente a la sociedad en todos sus órdenes.

Esa misma lógica me hace plantear que mientras más innovación incorpore a la RSE mayor será el impacto de su alcance y los resultados.

3. LOS PROGRAMAS DE RSE, AL IGUAL QUE LOS PROGRAMAS DE INNOVACIÓN TIENEN MAYORES IMPACTOS CUANDO PASAN A FORMAR PARTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La mayoría de programas de cierta envergadura en el mundo empresarial se iniciaron con iniciativas de mandos medios o niveles gerenciales, que lograron filtrar a un nivel superior una idea, convencer a otros, romper con el status quo de la cultura organizacional, hasta transformarla en una iniciativa o en un proyecto piloto para poder demostrar su validez, viabilidad y pertinencia.

Esto ha ocurrido siempre. Así fue con la calidad total, donde líderes de vanguardia lograban convencer, a través de mediciones y el establecimiento de controles, la evaluación de los resultados y sobre éstos establecer iniciativas de mejora. Ocurrió lo mismo también con la llamada reingeniería de procesos, posteriormente se aplicó a six sigma, con los programas de servicio y en los últimos años con la innovación y la RSE.

Estas iniciativas, a pesar de no ser radicales o disruptivas, mejoran su espacio de gestión y aplicación, y es común ver en diferentes empresas cómo se adelantan por la motivación, el interés y empuje de los líderes funcionales que quieren –genuinamente– mejorar el desempeño del área que tienen bajo su control. Sin embargo, el implementarlas de esta manera no quiere decir que esa empresa donde se apliquen tenga una filosofía de “calidad total” o que es “innovadora”. Es decir, son iniciativas válidas, de buena voluntad, pero carentes del enfoque estratégico que la inserte en el modelo de negocio, que le dé marco de referencia, lo cual trae como consecuencia que su impacto tienda a ser débil y, en consecuencia, desconectado de la cultura global, del sentir general y del enfoque estratégico de la empresa.

Lo mismo ocurre con la RSE. Conozco de iniciativas, tales como programas de reciclaje en la empresa, financiamiento de programas deportivos con la comunidad, entrenamientos a vecinos de la comunidad en donde está establecida la empresa; sin embargo al no formar parte de estrategias globales de la empresa, su impacto es débil o nulo.

Los teóricos de las corrientes gerenciales como: calidad total, reingeniería, innovación siempre explican que para que los modelos puedan aplicarse, deben venir de arriba hacia

abajo, apadrinados por los niveles más altos de la organización y deben formar parte del enfoque estratégico de manera de contar con recursos, y una evaluación permanente del primer nivel de la organización.

Si los proyectos de cualquier orden no tienen la mirada global y el enfoque transformador, se quedan rezagados, o simplemente pasan a formar parte de una colección de iniciativas de poco impacto transformador.

Esta es una gran similitud entre RSE e Innovación, su efectividad y real transformación está supeditada a convertirse efectivamente en una estrategia abarcadora y global, donde las iniciativas específicas son muestras de un cambio profundo, que inunda a toda la empresa y que despliega decenas de proyectos menores alineados a la estrategia definida previamente.

4. LA SENSIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO ES A LA RSE LO QUE LA CREATIVIDAD DEL TALENTO HUMANO ES A LA INNOVACIÓN

¿Qué competencia se debe tener para hacer RSE y cuál es la competencia medular para lograr hacer innovación en la empresa? Los estudios sobre innovación han demostrado que la creatividad es una materia prima de la innovación, es decir, nos ayuda a generar opciones que no estén atadas a patrones establecidos. Frank Ponti habla de elementos de la creatividad como aspectos básicos para hacer innovación y esto se corrobora en los programas de innovación, donde se fomenta el pensamiento disruptivo, y el uso de técnicas de creatividad para poder dejar fluir el pensamiento y generar opciones.

En el caso de la RSE, la competencia que debe prevalecer es la “sensibilidad” de conectar con el otro. Con las necesidades de la comunidad, de los trabajadores, de los vecinos, de los *stakeholders*. Me atrevo a pensar que la competencia básica de alguien que quiera impactar en RSE es la “empatía”, entendiéndola como esa capacidad de ver las necesidades del otro y escuchar.

Sin embargo, así como la creatividad es una competencia importante, pero no es suficiente para hacer innovación, la empatía es una competencia importante, pero no es suficiente, puesto que se requieren de herramientas complementarias como: formular proyectos, comunicar eficazmente, influir ampliamente para poder hacer RSE en la empresa.

Esto significa que, igual que adiestramos en competencias de creatividad cuando yo requiero incrementar la innovación de la empresa, para generar una cultura de RSE debemos desarrollar la empatía de los colaboradores de la empresa, de manera de sensibilizarlos con las personas, con el entorno y generar una mirada diferente con respecto a la RSE.

5. LA CARIDAD AYUDA, PERO NO ES RSE. UN INVENTO AYUDA, PERO NO ES INNOVACIÓN

Una similitud entre la RSE y la innovación es que ambos tienen en su nivel más básico y elemental actividades primarias que constituyen, por decirlo de alguna manera, actividades precursoras, positivas y válidas, que son necesarias pero no suficientes para el despliegue y desarrollo de todo el potencial de esta estrategia empresarial, tanto de RSE como de la innovación.

Al hablar de innovación hay que establecer la relación de la misma con los inventos y realizar la distinción que existe entre estos dos términos. La invención es el producto del trabajo de los científicos e investigadores que generalmente logran crear un prototipo, ideas, patrones o soluciones mientras que –en esencia– la innovación es el agregado de ingeniería, de diseño y de marketing convirtiendo estas ideas en productos o servicios de valor para el consumidor.

Tener inventos es bueno, pero no suficiente para desplegar la innovación de una empresa. La innovación va más allá de lograr *algunos* inventos; está enfocada más bien en el uso que se le dé a esos inventos; por ejemplo, el primer chip de Intel, el famoso procesador, era sólo un invento, que logró el impacto innovador que permitió fabricar la computadora.

La innovación requiere generar clúster de valor agregado de manera de tener mayor impacto. El reto de los países es usar la innovación de forma planificada, generando cadenas de empresas que giren sobre una determinada economía o sector e impacten el tipo de industria; ejemplo de estos clúster de innovación es la zona de Silicón Valley, en Palo Alto, California, alrededor de las tecnologías de información y comunicación; otro ejemplo son los clúster de software en la India. La industria del cine tiene su propio clúster, donde se realizan permanentes innovaciones en torno a efectos especiales, innovación en óptica, sonido, etc.

De forma similar, la caridad es una etapa básica del entendimiento de las empresas con respecto a su compromiso con la comunidad; sin embargo, la caridad hoy se evalúa como iniciativa positiva pero de bajo impacto en las comunidades y en la visión estratégica que debe adquirir la RSE en las empresas.

Al igual que la innovación requiere de clúster, para lograr impactar comunidades más extensas y mejorar la competitividad, cuando se hace RSE incorporar la mirada de clúster permite una visión global sobre los diferentes actores que impactan una empresa y buscar mecanismos de incluirlos y hacerlos sustentables.

HERRAMIENTAS PARA INNOVAR EN RSE

Si aplicar innovación a la gestión empresarial redundaría en amplificar las posibilidades en todas sus dimensiones: mayor valor, menor costo y mayor alcance. Entonces si aplicamos las herramientas de innovación a la Responsabilidad Social Empresarial, podemos amplificar sus resultados; es por eso que esta próxima parte se dedica a explicar una metodología para hacer innovación en cualquier área de la empresa, en productos, servicios y modelos estratégicos, con el fin de que las iniciativas de RSE tengan un mayor impacto.

UNA METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR IDEAS INNOVADORAS A PARTIR DE TRES MIRADAS POR EL MUNDO

El mundo académico, institucional y organizacional siempre ha querido desarrollar una metodología que de forma proactiva, deliberada y consistente permita desarrollar innovación. Una forma tradicional (pragmática) ha sido observar qué han hecho los innovadores y tratar de identificar patrones mentales de observación y de trabajo que les permitieron incursionar en algún proyecto innovador. ¿Qué es lo que ve un innovador que otros no ven? Se ha identificado que los innovadores tienen miradas diferentes respecto a su entorno, y una clave para desarrollar la innovación es tomar esas miradas y poder aplicarlas en nuestro entorno laboral y personal. A partir de esa observación, se ha generado

un esquema que simplifica la explosión creativa y la dota de una estructura que permite organizar una secuencia de opciones de innovación.

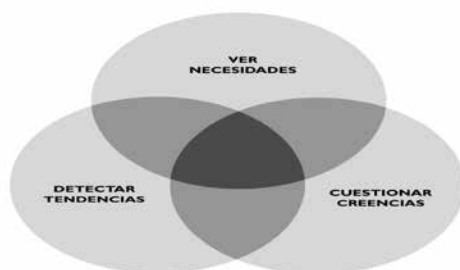
Imaginemos que disponemos de tres lentes de diferente color; cada uno tiene un modelo diferente y permite mirar el mundo desde una óptica distinta, permite ver las cosas con otra mirada, de una forma que no habíamos pensado. Imaginemos que estos tres lentes, al ponerlos, muestran un paisaje de colores diferentes y con un enfoque totalmente distinto a los otros lentes. Si nosotros usamos estos tres lentes, uno en cada momento, estaremos pensando y viendo las cosas con tres miradas que nos permitirán generar una metodología para hacer innovación. Y en este caso particular, innovación en RSE.

Estos tres lentes son:

- Lente 1: Detectar tendencias.
- Lente 2: Cuestionar creencias.
- Lente 3: Ver necesidades.

Cada uno de estos lentes me lo puedo poner cuando quiera y observar espacios de oportunidades, y generar la innovación.

Los 3 lentes de la innovación



Una mirada al mundo con el lente de Detectar Tendencias

Imagínese que tiene unos lentes que le mostrarán las tendencias que ocurren en el mundo, en su ciudad pero también en su negocio específico. Imagine que hace una lista de las tendencias que se le van ocurriendo y que a través de ese lente se le aparecen de forma clara. Los innovadores les prestan mucha atención a las tendencias emergentes, a esas discontinuidades que nacen y que tienen el potencial de volverse masivas.

Recordemos que una tendencia es una idea o corriente que sigue determinada dirección, como la moda, nuevas tecnologías, estilos de vida, como los gustos por una determinada música o algún tipo de alimento o peinado. Si hoy pensamos en tendencias mundiales, haríamos una gran lista: por ejemplo, es una tendencia el mundo digital, la preocupación por la vida sana y por el ambiente. También son ejemplos de tendencias mundiales las redes sociales, la mayor longevidad de la población y los consumidores con gustos globales.

De igual manera que hay tendencias a nivel global, también existen tendencias en cada tipo de industria o negocio; por ejemplo, si pensamos en la educación, una tendencia es hacia el *e-learning*, hacia una formación más segmentada, hacia contenidos académicos

globales y hacia el uso de la tecnología para abaratar y masificar la educación. Igualmente, si pensamos en la industria de alimentos, una tendencia es ofrecer alimentos sin productos químicos, que los envases sean de tamaños más pequeños, al igual que con valores agregados como: contenidos adicionales de vitaminas, de calcio, o segmentados para grupos de consumidores, por ejemplo, alimentos sin gluten, sin lactosa, sin cafeína, sin azúcar, etc.

Cada tipo de industria tiene sus propias tendencias que marcan la pauta de lo que busca y usa el consumidor.

Cuando usted use este lente, tiene que listar tendencias globales, que lo puedan afectar, pero también tendencias específicas del tipo de industria o negocio donde usted se desenvuelva y donde quiera desarrollar proactivamente una innovación.

UNA MIRADA AL MUNDO CON EL LENTE DE CUESTIONAR CREENCIAS

Imagínese que este segundo lente tiene la particularidad de preguntarse por qué las cosas son así y cuestionar ese estatus; son unos lentes rebeldes que no aceptan argumentos como: "aquí siempre se ha hecho así", "siempre ha sido así", o argumentos similares. Es una mirada al mundo de forma irreverente, retadora y cuestionadora. ¿Por qué los lectores deben pagar por un periódico? ¿Por qué en una tienda sólo atienden de día? ¿Por qué hay que enfocarse en los consumidores con alto poder adquisitivo? ¿Por qué hay que pagar para que la gente trabaje en algo que le gusta? ¿Por qué las empresas tienen que dar utilidad? ¿Por qué el *check-out* de los hoteles es a las 1 de la tarde? ¿Por qué tengo que aceptar algún paquete de la empresa de televisión por cable y no pagar por los canales que realmente veo? ¿Por qué debo concentrarme sólo en los clientes y abandonar a la comunidad? ¿Por qué el resguardo ambiental debe hacerlo sólo el gobierno?, etc.

Con este enfoque o nuevo lente cada negocio se evalúa desde el cuestionamiento de los aspectos tradicionales que lo sustentan; los paradigmas tradicionales se deben cuestionar de manera que con este lente aparecen las grandes innovaciones o los cambios abruptos del pensamiento dominante. Se puede decir que éste es el lente de los cambios drásticos de pensamiento y es el lente que desafía lo establecido; en consecuencia, es un lente que genera enfoques de cambios drásticos en los modelos de negocio.

Un aspecto particular es que la RSE ya es un cuestionamiento al modelo tradicional donde las empresas sólo buscaban generar rentabilidad, sin mayor interés por los otros actores internos o externos, por lo que la RSE es un cuestionamiento a las creencias tradicionales del mundo empresarial.

UNA MIRADA AL MUNDO CON EL LENTE DE VER NECESIDADES

Imagínese que tiene unos lentes con un imán para ver las necesidades de los demás, desde las necesidades básicas de las mayorías (alimento, transporte, salud, agua, vivienda, electricidad, vestimenta, comunicación), hasta las necesidades a veces no verbalizadas abiertamente, pero que están latentes. Esa necesidad no abierta, pero latente en la mayoría de la población, fue lo que aprovechó Mark Zuckerberg cuando creó Facebook y develó esa necesidad del ser humano de compartir, relacionarse y conocer de la vida de los otros. Imagínese el impacto de esta necesidad, que al día de hoy el 15% de la población mundial, más de 1.200 millones de personas, pertenece a alguna red social.

Con el lente de *ver las necesidades* usted podría descubrir qué necesita el estudiante para hacer su tarea, qué necesita la ama de casa para alimentar a sus hijos, qué herramienta necesita el mecánico para cambiar un caucho, pero también qué necesita una comunidad para mejorar su nivel de vida y así sucesivamente. Ver las necesidades siempre ha sido una fuente inagotable de opciones para innovar.

Este lente es particularmente importante cuando hacemos iniciativas de RSE, puesto que significa ver las necesidades del entorno, tanto de las comunidades como del ambiente, de forma cuidadosa, sensible y profunda, de manera de levantar estos aspectos para poder hacer la innovación en RSE.

¿CÓMO USAR ESTOS TRES LENTES PARA HACER INNOVACIÓN?

Imagine que preparamos listados en tres columnas y anotamos en cada columna aspectos de esa mirada que realizamos con el lente. En la primera columna anotaríamos una lista de tendencias; en la segunda columna, un listado de creencias que cuestionaríamos, y en la tercera columna un listado de necesidades. Así cada columna se desarrolla independiente del listado de la columna de al lado, pero se puede ampliar este listado de *tendencias, cuestionamiento de creencias y necesidades* en general, con las particularidades de cada industria en particular, de manera que cada columna contendría aspectos generales y aspectos particulares de la industria o sector al cual quiero yo aplicar estos tres lentes para hacer innovación de forma proactiva y deliberada.

CONSTRUYA LAS MATRICES DE TRES COLUMNAS Y LUEGO COMBINE DESATANDO LA INNOVACIÓN

Para usar apropiadamente el instrumento usted debe listar las tres columnas de los tres lentes de la innovación y, una vez llenos, combinar aspectos de la primera columna con aspectos de la segunda y de la tercera, de manera de generar opciones innovadoras. No es necesario que estén relacionados los aspectos de la primera columna y los siguientes, así como tampoco es necesario para desarrollar una idea innovadora que la estrategia contemple elementos de las tres columnas.

Veamos un ejemplo de una matriz en forma general donde se han aplicado los tres lentes de la innovación:

Detectar tendencias	Cuestionar creencias	Ver necesidades
Mundo digital	Todo trabajo hay que remunerarlo	Alimentos sanos y económicos
Las redes sociales	Los productos importados son mejores	Salud y medicinas
Lo ecológico y sustentable	La gente tiene que ir a las oficinas para trabajar	Servicios públicos: agua, electricidad, teléfono, gas
Vida sana	Los comercios abren sólo de día	Educación
Mayor longevidad	Los pobres no consumen	Calidad de vida
Buscar energías limpias	Los pobres no pagan	Cuidar el planeta
Globalización	Las empresas tienen que dar utilidad	Transporte
RSE	Dar mayor calidad es más costoso	Infraestructura pública
La inclusión	La tecnología es cara	Vivienda

¿CÓMO SE USA LA MATRIZ?

En primer lugar, se listan todas las tendencias (las globales) tales como: mundo digital, redes sociales, lo ecológico y sustentable, vida sana, energías limpias, etc., luego se incorporan las tendencias propias de cada industria. Por ejemplo, si voy a utilizar esta matriz y yo trabajo en el sector farmacéutico, entonces complementaré la matriz de tendencias globales con tendencias propias de la industria, tales como: medicinas con productos naturales, medicinas homeopáticas, foco en la prevención más que en la curación, etc., es decir, complemento las tendencias globales con las tendencias propias de mi industria.

De forma similar, voy llenando la columna de *cuestionar creencias* poniendo en primer lugar las creencias globales y luego creencias propias de cada industria que hay que retar o cuestionar. Por ejemplo, si estuviera llenando la columna de *cuestionar creencias* y trabajo en la banca, luego de escribir el cuestionamiento de creencias globales, el paso siguiente sería listar el *cuestionamiento de creencias*, pero de mi industria. Por ejemplo, podría cuestionar que la gente desconfía de la banca por Internet, o que sólo le dan crédito a personas con activos importantes, o que los obreros son mala paga, o que toda transacción requiere llenar formularios, etc., de esta manera se amplía la lista de *cuestionar creencias*.

La última columna de la matriz es listar las necesidades, y aquí, de igual manera que en las otras dos columnas, se listan las necesidades globales y luego se complementan con las necesidades propias del sector o industria que estoy trabajando. Por ejemplo, si yo trabajo en el sector de hotelería, entonces se complementan las necesidades globales con las necesidades propias del sector, por ejemplo: necesidades de hotel de bajos precios, hoteles por horas, hoteles para personas con discapacidad, etc. También se pueden incorporar las necesidades de los trabajadores, por ejemplo: necesidad de escuela de los hijos de trabajadores del hotel Hesperia en playa El Agua en Margarita.

De esta forma, la matriz de tres columnas nos da un insumo clave para *interactuar* elementos de la primera columna con algún elemento de la segunda y otro de la tercera y eso genera infinidad de combinaciones diferentes, donde cada una es una idea innovadora de producto, servicio o una nueva estrategia de RSE. Veamos un ejemplo de cómo podemos aplicar la matriz con los tres lentes para generar una estrategia innovadora en RSE.

De la misma matriz señalada anteriormente, tomo de forma aleatoria elementos de las diferentes columnas. Imaginemos que las que están sombreadas en gris claro, nos dan una opción de desarrollar un producto o servicio innovador aprovechando el mundo digital, con personas que lo hagan gratis de forma colaborativa (cuestionando la creencia de que todo trabajo hay que remunerarlo) en el sector educación. Esto sería algo así como: *aprovechando el Internet, montar plataformas de formación y educación, donde personas colaboren de forma gratuita en formar y dar educación a personas que no tienen disponibilidad por acceso o carencia de recursos*. En este ejemplo, se ha sacado la idea a partir de hacer interactuar elementos de la matriz (ver elementos de la matriz sombreados en gris claro).

Detectar tendencias	Cuestionar creencias	Ver necesidades
Mundo digital	Todo trabajo hay que remunerarlo	Alimentos sanos y económicos
Las redes sociales	Los productos importados son mejores	Salud y medicinas
Lo ecológico y sustentable	La gente tiene que ir a las oficinas para trabajar	Servicios públicos: agua, electricidad, teléfono, gas
Vida sana	Los comercios abren sólo de día	Educación
Mayor longevidad	Los pobres no consumen	Calidad de vida
Buscar energías limpias	Los pobres no pagan	Cuidar el planeta
Globalización	Las empresas tienen que dar utilidad	Transporte
RSE	Dar mayor calidad es más costoso	Infraestructura pública
La inclusión	La tecnología es cara	Vivienda

El segundo ejemplo está reseñado en diapo, y toma de la primera columna la tendencia de redes sociales y de la columna de necesidades, la necesidad del cuidar el planeta. La estrategia innovadora sería: aprovechar el uso de las redes sociales para conectar iniciativas de cuidado del planeta. Un aspecto importante por el que he querido presentar este ejemplo es que para usar la matriz no es necesario vincular aspectos de las tres columnas. En este último caso, se han vinculado aspectos de la primera columna, (tendencias) con aspectos de la última columna (necesidades) y con eso es suficiente para desarrollar ideas innovadoras.

Como en todo proceso de generación de ideas para hacer innovación, y en este caso para desarrollar iniciativas y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial usando la innovación, es importante generar muchas ideas que luego se pueden decantar y analizar con mayor detalle, siguiendo las tradicionales metodologías de evaluación de proyectos.

DISEÑO DE INICIATIVAS DE RSE BUSCANDO INNOVACIÓN

Hoy se plantea una premisa en el mundo gerencial y académico; *no se compite con productos y servicios, sino que se compite con modelos de negocio*. Este planteamiento se basa en que es la combinación de las diferentes variables que interactúan en un modelo de negocio la que los hace innovador y atractivo para los consumidores; con el avance de la información, los productos son rápidamente copiados, pero es la construcción del modelo de negocio lo que los hace diferentes, e innovadores. Hoy, para poder hacerse competitivo, se requiere necesariamente hacer cosas diferentes, y esa innovación en el modelo de negocios puede darse, desde la confección de un nuevo producto, el apuntar a consumidores y clientes que no estaban en el radar de las empresas, hasta innovar en los modelos de captar ingresos o incluso en la forma como se produce el valor para los clientes.

Dice Alex Osterwalder que un modelo de negocios es un mapa de cómo se lleva a cabo el negocio y cómo se busca generar ingresos y beneficios. Un modelo de negocios describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor.

Usar el lienzo con nueve áreas, donde se representan los distintos factores que deben ser tomados en cuenta al momento de hacer y redefinir un negocio, fue uno de los aportes más importantes de Osterwalder. Esta metodología nos permite representar cualquier

negocio, esté funcionando o sea un nuevo emprendimiento, pero también puede usarse para representar iniciativas de RSE, por lo que es muy versátil su utilización.



Revisemos cada área del lienzo para poder utilizar de la mejor manera el modelo.

Área 1: El bloque de clientes. Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar y servir.

Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocios. Para satisfacerlos de la mejor forma posible es necesario agruparlos en distintos segmentos, comportamientos comunes, o algún otro atributo. Una organización debe realizar un análisis sobre cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un entendimiento de sus necesidades específicas. ¿Para quién estamos creando valor? Mercados masivos, nichos de mercado, segmentos diversificados. Este es un aspecto muy importante a definir, puesto que no siempre existe claridad de cuáles son los clientes. Es importante saber que una empresa normalmente tiene varios tipos de clientes, que se separan de acuerdo a la magnitud, o por el tipo de servicio, o por el orden de las inversiones que requieren, etc. Por ejemplo, las líneas aéreas los separan en viajeros frecuentes, viajeros de temporada, etc. De igual manera, en consumo masivo los tipos de clientes pueden ser: cuentas clave, distribuidores, mayoristas o retail.

Cuando identificamos los tipos de clientes, es posible que se nos planteen aspectos como: ¿no deberíamos tener un nuevo tipo de cliente? Es decir, identificar clientes no atendidos que estaban fuera de nuestra atención. Este planteamiento es especialmente útil si yo quiero hacer RSE, puesto que muchas veces clientes no son atendidos porque no son rentables o porque cuesta mucho hacerles llegar el producto. Evaluar ese cliente bajo una estrategia de RSE, pasa a ser –entonces– una oportunidad.

Área 2: la propuesta de valor. La propuesta de valor describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes prefieren una empresa sobre otra: satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva o disruptiva. Otras, similares a las existentes, pero con nuevos atributos. En esta parte del modelo hay que preguntarse: ¿cuál es nuestra oferta distintiva?

Cada empresa o emprendimiento debe definir con la mayor precisión posible cuál es su propuesta de valor, ya que es la clave para hacerse competitivo y exitoso; mientras más diferencial sea mayores posibilidades de tener éxito. Las propuestas de valor tienen un amplia gama de opciones, una empresa puede tener como propuesta de valor: precio bajo, novedad, desempeño, velocidad de servicio, customización, diseño, marca/status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, excelencia, experiencia del consumidor, etc.

Cuando se va a emprender un negocio es el momento de diseñar una propuesta de valor, y si la plantea de forma que efectivamente se convierte en un valor diferencial para el cliente, entonces tendrá el éxito asegurado. Ejemplos de propuesta de valor son: una garantía extendida en un taller mecánico, diseños de vestidos de un diseñador reconocido, cuando una maquinaria tiene un consumo de energía muy inferior al de cualquier competidor, tener la mayor de red de sucursales, una marca reconocida, un servicio reconocidamente superior, etc.

Un punto importante es que no siempre la propuesta de valor significa agregarle más atributos a un producto o servicio, en algunos casos, una propuesta de valor para consumidores de bajo nivel adquisitivo consiste en eliminar atributos que encarecen un producto para poder ofrecer el producto básico a clientes excluidos por el precio. Unilever, por ejemplo, con su programa llamado *plan para una vida sostenible, pequeñas acciones hacen una gran diferencia*, tiene dentro de sus objetivos *Ayudar a millones de personas a mejorar sus hábitos de higiene y salud* (con productos accesibles a todo público y en los lugares más recónditos del planeta).

Hacer RSE puede convertirse en la propuesta de valor, como cuando compramos unas galletas cuyo principal atributo, y que es el que influye en la compra, es que está asociado a una iniciativa de RSE. En ese sentido la RSE es la propuesta de valor.

Área 3: los canales. Los canales describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y ventas son el puente con los clientes. Son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

Los canales responden a cómo entrega valor la empresa, y podemos ver que se entrega valor de diferentes maneras: a través de fuerzas de ventas propias o subcontratadas, vendedores directos, indirectos, páginas web, tiendas propias, distribuidores, concesiones, publicidad, etc.

Los canales son el contacto con el cliente, y podemos innovar si repensamos nuevos canales o si un emprendimiento desarrolla canales no tradicionales para impulsar su producto

o servicio. Las ventas en web es un típico canal innovador para algunos productos y servicios, de igual manera es innovador poner productos en canales no habituales, como por ejemplo la venta de libros en automercados y farmacias, las ventas de suvenir y productos alimenticios en restaurantes, etc.

Cuando levantamos el lienzo de nuestra empresa o de un nuevo emprendimiento, es oportuno preguntarse si tengo los canales que debo tener y si es posible desarrollar nuevos canales para llevar mis productos y servicios a los clientes, e incluso para reducir el impacto ambiental de la cadena de distribución y mejorar la calidad de vida de las personas de su cadena de suministros. En la medida en que expanda los canales estaré innovando y en la medida en que me sensibilice con las comunidades estaré ampliando los caminos con el cliente, incluso de aquellos que en una primera mirada no parecieran rentables.

Área 4: la relación con el cliente. El bloque de relación con clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico. Se debería clarificar el tipo de relación que la empresa quiere establecer con su segmento de clientes. Las relaciones pueden ser desde personalizadas a automatizadas. Las relaciones pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas. ¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente? Queremos relaciones emocionales y cercanas, o relaciones distantes.

Al diseñar las relaciones con los clientes podemos pensar en relaciones distantes y con poca interacción con otras personas, como, por ejemplo, cuando hago una compra por Mercado Libre, o una relación cercana y de largo plazo como la que adquirimos con nuestro odontólogo. La relación con un cliente puede ser: asistencia individual, asistencia personalizada, autoservicio, planes de lealtad, comunidades, co-creación de productos, servicios automatizados, seguimiento personalizado.

A esta área se circunscriben las iniciativas de RSE, como una búsqueda de generar una relación cercana con alguna comunidad, o por el interés de atender de forma diferencial alguna iniciativa con algún grupo de interés. Por ejemplo, si una empresa editorial lleva adelante un programa de reciclaje con las comunidades, este programa estaría en esta área 4, los programas de fidelidad de los automercados caen en esta área 4; de igual manera, los programas de auspicio a iniciativas deportivas o ambientales también son ejemplos de relación con los clientes bajo el modelo Osterwalder.

Área 5: el flujo de los ingresos. El flujo de ingresos representa la caja que una empresa genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes. Una compañía debería preguntarse por qué propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar. Contestando esta pregunta, se detectan los distintos flujos de ingresos. Los flujos pueden tener diferentes mecanismos de precios, dependencia de mercado, volumen, etc. ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?

El área del flujo de ingresos representa las distintas formas de cómo ingresa dinero en la empresa, a través de qué modos se generan los ingresos (crédito o contado).

Las formas más comunes son: venta de bienes tangibles, *usage fee*, suscripciones, arriendo, préstamo, rentas, licencias y comisiones. Esta área del lienzo, permite revisar por dónde vienen los ingresos y buscar opciones novedosas. En Venezuela, la industria editorial

desarrolló la preventa, que es un mecanismo de cobrar previamente a la publicación, manteniendo acuerdos de precios y ventajas de volumen.

Área 6: los recursos clave. Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Se requieren diferentes recursos para distintos modelos de negocios. Ellos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y pueden ser propios, arrendados o adquiridos de socios. ¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor? ¿Hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?

Esta área del lienzo, debe definir con claridad, qué se necesita para poder generar la propuesta de valor, cuál es el recurso del que debe disponer, de manera que sin esos recursos es cuesta arriba el modelo de negocio.

Los recursos clave varían de un negocio a otro y son muy diversos; sin embargo, tener claridad de ellos ayuda a hacer sustentable un emprendimiento. Algunos recursos a considerar son: equipos, maquinarias, automóviles, puntos de venta, TI, almacenes, infraestructura logística, oficinas, recursos intelectuales, conocimientos, patentes, derechos de uso, recursos humanos, financieros, etc.

Si se quiere diseñar un nuevo emprendimiento con una mirada de RSE, se puede aprovechar de evaluar de cuáles recursos clave se disponen y, a partir de ese elemento, se diseña el modelo de negocio. Una localización natural, puede permitir desarrollar una posada turística partiendo del recurso clave, que es la localización.

Área 7: actividades clave. Las actividades clave describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione; me gusta más bien llamarles las competencias medulares que debe poseer ese negocio para poder generar su propuesta de valor. Dan respuesta a lo que la gente que labore en esa empresa o en ese emprendimiento tienen que saber hacer.

Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos. ¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?

Evidentemente, cada negocio requiere de unas competencias clave. Para algunos serán las de hospitalidad o el servicio, para otros la calidad de su manufactura, para otros la capacidad de relacionarse con el mercado, y así cada negocio debe definir *ese saber hacer* clave para hacerse competitivo.

Esas competencias pueden ser, por ejemplo: redacción, producción de partes, diseño, armado de productos, entrenamiento, resolución de problemas, operación, control de proyectos, logística, mercadeo, ventas, innovación, etc.

Si la empresa no tiene estas competencias medulares en grado muy desarrollado debe buscar desarrollarlas, ya que de lo contrario estará al rezago de la competencia y su modelo de negocios estará con problemas.

Área 8: red de aliados. La red de *partners* (aliados) describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.

Las compañías crean alianzas y *partnerships* para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, *joint ventures* para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, etc. ¿Qué alianzas críticas debemos concretar para que el modelo sea exitoso?

Lo interesante de esta área que plantea el modelo es que, en los tiempos actuales, es difícil ser un competidor importante si no se hacen alianzas y acuerdos con otras empresas. Los tiempos en que una empresa competía sola, y fabricaba todas las partes y no requería de otros ya caducó, hoy los modelos exitosos; ponen de relieve la necesidad de hacer alianzas estratégicas con proveedores, con consumidores, incluso con competidores, si es necesario para reducir los riesgos y generar valor.

Existen varias motivaciones para crear alianzas: optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbres, adquisición de recursos y actividades particulares.

Un nuevo emprendimiento debería preguntarse, ¿con qué empresa me interesaría aliarme? De manera de emprender el camino acompañado con otro. Los clúster económicos buscan generar alianzas entre diferentes partes de una cadena de valor, de manera de hacerse más competitivo. Esa misma lógica nos dice que las alianzas son una parte crítica de los nuevos modelos de negocio.

Área 9: la estructura de costos. La estructura de costos describe los costos en que debemos incurrir para operar el modelo de negocios. Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos llevan un costo asociado. ¿Cuáles son los costos más relevantes del modelo?

Cada empresa, por su propia particularidad, tiene una estructura de costos que refleja los insumos, costos y gastos más importantes para poder elaborar la propuesta de valor. En algunas empresas su principal costo es la maquinaria, en otras es el personal, en otras son los royalties; en el otro tipo de industria los costos más importantes son las materias primas. Cada modelo de negocio tiene su particularidad conocerla nos permite entender a fondo el modelo.

Hay empresas que por su estructura se deben orientar a los costos (por ejemplo, un hipermercado), pero otras se deben orientar al valor (por ejemplo, una boutique de lujo). Todo depende de cuál es la propuesta de valor al cliente y cómo se mezclan las diferentes variables para hacer un modelo de negocios o un nuevo emprendimiento viable y exitoso.

Son aspectos a considerar los siguientes: costos fijos, costos de RRHH, arriendos, costos de materias primas, y entender los costos variables y las economías de escala que pueden afectar un determinado negocio.

CÓMO APLICAR ESTE MODELO A UN NEGOCIO O NUEVO EMPRENDIMIENTO

La idea de aplicar este modelo a un negocio en marcha o a un nuevo emprendimiento es, en primer lugar, revisar y alinear el pensamiento organizacional sobre aspectos clave como quiénes son los clientes, cuál es la propuesta de valor, cuáles son los canales, cómo la empresa entrega su propuesta de valor, cuál es la relación que quiero diseñar con los clientes, por dónde vendrán los ingresos del negocio, qué recursos requiero y las competencias que necesito, qué alianzas debo desarrollar y cómo es la estructura de costos y gastos. Todas estas interrogantes se ponen de manifiesto al aplicar el lienzo a un negocio en marcha o un nuevo emprendimiento.

De igual manera, yo puedo hacer innovación en cualquier área del lienzo, ya que una vez que tengo identificado mi actual modelo de negocio, el paso siguiente es preguntarme qué aspecto puedo cambiar. Por ejemplo, puedo llegarle a un nuevo cliente; si lo consigo y lo realizo, hay innovación, ¿puedo buscar nuevos canales?, ¿puedo modificar mi propuesta de valor?, ¿puedo generar iniciativas de RSE en mi relación con los clientes o con las comunidades donde opera mi empresa? Ejemplo de ello es el Proyecto Alcatraz de Ron Santa Teresa en los valles de Aragua, en Venezuela. ¿Puedo cambiar mis recursos clave por otros menos contaminantes?, ¿puedo buscar las competencias medulares en otros ámbitos o en grupos excluidos del mercado laboral? Por ejemplo, el caso de la cadena de restaurantes colombianos Crepes & Waffles que contrata y apoya a madres solteras. ¿Puedo crear nuevas formas de generar ingresos que apunten a grupos excluidos? Por ejemplo, ¿se puede contratar personas de la tercera edad para que sirvan de guías turísticos?, la respuesta ya se aplica en Uruguay y su turismo social. ¿Puedo generar alianzas con emprendedores o con comunidades? Cada área del lienzo permite hacernos decenas de interrogantes que permiten desarrollar nuevos modelos de negocio, innovadores y con Responsabilidad Social Empresarial, no sólo porque contienen iniciativas de RSE en su relación con el cliente, sino que, al ser sustentables y evaluar todos los aspectos de un negocio, se puede hacer desde el diseño o el rediseño cambios con una mirada integral y que busque retribuir a los grupos de interés.

JUSTICIA Y TRABAJO DECENTE DESDE LA PERSPECTIVA BIOÉTICA EN SALUD OCUPACIONAL

MARIELY RAMOS PIÑERO

Las acciones de los profesionales de la salud ocupacional están íntimamente relacionadas con todas las vicisitudes de los trabajadores: sus capacidades, percepciones y actitudes; y con las repercusiones físicas, psicológicas y sociales que el trabajo le proporcione en el contexto laboral donde se desenvuelve. A nivel internacional existe el interés por lograr que todos y cada uno de los puestos de trabajos se caractericen por ser catalogados como trabajo decente, arquetipo fundamental para la salud ocupacional. Es por ello que esta reflexión tiene como objetivo general identificar las relaciones entre la justicia y el trabajo decente desde la perspectiva bioética en salud ocupacional, se justifica en el sentido de que es una necesidad inminente, ya que desde el punto de vista jurídico está explícita la obligación de que el trabajador goce de un trabajo decente, pero en la realidad de muchos contextos laborales y de manera pública y notoria no se cumple.

Para dar respuesta al objetivo se abordó el tema comenzando por clarificar el significado del trabajo, para pasar a los orígenes del “trabajo decente”, lo que llevó a enfocar el término de la justicia desde diferentes puntos de vista, para luego proponer a la bioética como herramienta de diálogo deliberativo, culminando con las conclusiones y una recomendación.

POSIBLES SIGNIFICADOS DEL TRABAJO

Es propicio reconocer que el trabajo, a pesar de que representa una actividad que se desarrolla de manera cotidiana en todo el mundo, su definición puede tener varios significados, según la visión, motivación o rol que se desempeñe en torno a él. De manera general se podría enfocar el trabajo según sus fines como un hecho social, económico y cultural que impacta al hombre como individuo, como sujeto y como persona. Entre la bibliografía que trata sobre el concepto de trabajo, citaremos algunos autores:

Noruega (2002, p. 145) refiere que el trabajo puede ser definido desde varias perspectivas, situando una de ellas bajo el concepto de amplio y reducido. En el concepto amplio, el trabajo es “una actividad laboral que puede tener recompensas intrínsecas a la misma, y que por tanto el trabajo no necesariamente consiste en una actividad pura y exclusivamente instrumental, sino que puede ser –al menos parcialmente– autotélica (tener en ella misma su propio fin)”, y en el concepto reducido define al trabajo como: “la actividad que

sólo considera posibles recompensas extrínsecas a la actividad en cuestión (recompensas que pueden tomar formas muy distintas: dinero, supervivencia, reconocimiento social, salvación religiosa, etc.), o sea puramente instrumental, que no genera autorrealización personal y que se trata de coerción para la libertad y la autonomía del ser humano". Podríamos decir que el valor principal de esta postura (en su concepto amplio y reducido) es la recompensa que proporciona el trabajo.

Con una visión más holística y detallada, Gesta y Acevedo (2009, p. 15) describen al trabajo como: "El medio a través del cual se actúa con el ambiente para conseguir los bienes y servicios necesarios para vivir. Satisface las necesidades propias y las de la comunidad, da independencia, permite estructurar el tiempo, relacionarse con los demás, desarrollar una actividad creativa, adquirir una identidad social, garantizar una seguridad personal y familiar y es, en suma, el medio para la realización personal". No cabe duda de que los autores dieron al trabajo un sentido introspectivo, valorando las necesidades personales.

La Organización Internacional de Trabajo (Levaggi, 2006), reconoce al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. Diferenciándolo del concepto de "empleo", el cual es tipificado como trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie), sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo). Se observa en este enfoque su direccionamiento hacia la producción y sus beneficios individuales y colectivos.

Conscientes de dejar de expresar un gran número de definiciones sobre el trabajo, es importante resaltar en este orden de ideas lo que significa el trabajo para los trabajadores y las trabajadoras, quienes de manera grupal, empírica y al azar, al ser interrogados respondían con calificativos, entre los más frecuentes estuvieron: una necesidad, una diversión, lo único que tiene valor económico, un fastidio, un castigo, un deber, entre otros significados, y si observamos el contexto cultural en el que nos desenvolvemos, reconoceremos una serie de mensajes positivos y negativos (en la música, literatura, medios de comunicación, grafitis, chistes, refranes, novelas, etc.) que nos hablan sobre el tema y que moldean de manera inconsciente la idea o valor del trabajo para el trabajador, las organizaciones y la sociedad en general.

Lo que no se escapa de ningún contexto laboral y que se "debe" tener en cuenta es que cada actividad laboral requiere siempre de ciertas exigencias físicas y mentales del trabajador, en condiciones y medios ambientes de trabajo predeterminados y, en esa realidad, pueden surgir exposiciones a condiciones peligrosas que atenten contra la salud y la vida del o de los trabajadores, convirtiéndose el tema de la salud ocupacional en una especialidad que ha creado expectativas y demandas de atención precisas a nivel mundial (Ramos, 2011).

El objetivo en la práctica de la salud ocupacional (seguridad y salud laboral) como rama de la salud pública es: "promover y proteger la salud de los trabajadores, mantener y mejorar su capacidad y habilidad para el trabajo, contribuir al establecimiento y mantenimiento de un ambiente seguro y saludable para todos, así como promover la adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, teniendo en cuenta su estado de salud... Y sobre la base del principio de equidad, los profesionales de la salud ocupacional deben

ayudar a los trabajadores a obtener y mantener su empleo a pesar de sus deficiencias o discapacidades...” (CISO/ICOH, 2002).

Es importante señalar que la tendencia contemporánea con respecto a la salud y seguridad en el ámbito laboral es que las mismas sean promovidas y canalizadas de forma integral, como un sistema complejo, que amerita el apoyo de profesionales de diferentes disciplinas, con una gerencia comprometida y donde el actor principal sea el trabajador, conductor de las actividades en beneficio de la salud individual y colectiva (Ramos, 2007). Por lo tanto, independientemente de los conceptos que se tienen sobre el trabajo, todos invitan a los profesionales de la salud ocupacional a volcar un interés especial en comprender la significación del trabajo en las organizaciones donde laboren, puesto que la asistencia que se espera de los servicios de salud ocupacional puede encontrar grandes obstáculos cuando el sentido del trabajo apunte a circunstancias que atenten contra la salud y seguridad de los actores sociales que lo hacen posible.

Con estos antecedentes sobre las obligaciones de la salud ocupacional, no cabe ninguna duda de que está incluido que las acciones, condiciones y medio laboral, “deben” estar adaptados a todos y cada uno de los trabajadores, con el fin de no irrespetar la dignidad y la vida de todos y cada uno de los trabajadores. Vale la pena en este momento apreciar lo señalado por Caamaño (2005, p. 1) en una disertación sobre las transformaciones del trabajo, en donde expresa: “El mundo, y en particular el trabajo productivo, han experimentado ostensibles transformaciones en las últimas décadas, lo que ha traído importantes consecuencias tanto para el trabajo en sí y para quienes lo desempeñan como para su organización dentro de la estructura de la empresa”. Y en sintonía con las transformaciones y atendiendo a sus efectos negativos, desde el año 1999, el Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Juan Somavía, como respuesta al deterioro que mundialmente se mantenía de los derechos de los trabajadores (trabajos de baja calidad e improductivos, trabajo inseguro, así como de insuficiente protección y solidaridad en caso de enfermedad, discapacidad y vejez, exclusiones en forma de desempleo y subempleo, ingresos inestables, denegación de derechos, desigualdad de género, explotación de los trabajadores migrantes, falta de participación y de representación, entre otras), reseñó que la meta principal de la OIT era promover oportunidades para las mujeres y hombres para obtener trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana (OIT, 1999).

EL TRABAJO DECENTE

Siendo una de las metas de la OIT, en 1999, la promoción del trabajo decente, es preciso enfatizar la intención y condiciones en las cuales éste debe realizarse:

El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres. (Delgado y Abellana, 2009, p. 509)

El propósito de fomentar el trabajo decente se reafirma en la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización de la OIT (2005), la cual hizo un llamado para un replanteamiento de la gobernanza mundial, diciendo: "En el funcionamiento actual de la economía mundial existen desequilibrios persistentes y profundamente arraigados, que resultan inaceptables desde un punto de vista ético e insostenibles desde el punto de vista político", destacando que para una gran mayoría de hombres y mujeres en el mundo la globalización no ha satisfecho sus necesidades de un trabajo decente.

De igual manera, se recalca la importancia del trabajo decente en la Conferencia Internacional del Trabajo en 2008 con la Declaración de la OIT sobre justicia social para una globalización equitativa, estableciendo un nuevo y esencial fundamento en los esfuerzos para promover y alcanzar la justicia social a través del Programa de Trabajo Decente.

Luego, lo que representa el trabajo decente marca una pauta en cuanto a norma internacional del trabajo, no sólo orientativa sino como componente legal de la estrategia de la OIT para promover el desarrollo sostenible, y garantizar que las personas puedan trabajar en buenas condiciones. Dicho sea de paso, son derechos humanos pertenecientes a los de segunda generación: derechos económicos, sociales y culturales, que se fundamentan en el valor de la igualdad, y a ellos corresponde el derecho a la asistencia médica, al salario justo, al trabajo, al descanso, a la alimentación, a la seguridad social entre otros que aseguren la salud y el bienestar, el derecho a la educación y a la participación en la vida cultural (Castillo, 2006, p. 143), que han pasado a tener validez jurídica y que de hecho se hacen evidentes a través de diferentes pronunciamientos legales (Constituciones, leyes orgánicas, leyes ordinarias, reglamentos, ordenanzas y sentencias) de los diferentes países miembros de la OIT. Visto de esta forma, las organizaciones, instituciones o centros de trabajo tienen la "obligación legal" de brindar condiciones de trabajo acordes a lo que se promueve como trabajo decente, convirtiéndose en un derecho.

JUSTICIA

El término justicia, Gracia (1998, p. 152) lo orienta como corrección o adecuación a un modelo, y hace explícito el término, indicando que "Un acto es justo cuando resulta acorde con la ley, y de esta, que es justa si es expresión de los principios morales. Injusto es, por el contrario, lo no ajustado a un principio general, norma o criterio". En tal sentido, la justicia está atada a un marco virtual que pretende "garantizar condiciones de vida dignas para todos los seres humanos" (Kottow, 2007, p. 92), que se hace realidad a través de los valores de las personas, al consenso moral establecido y a la ética individual y organizacional independientemente del contexto público y privado.

Tomás y Tío (2000, p. 179) refiere que la justicia puede concebirse como fruto y emancipación de un poder o como límite al poder. Explican que, aunque la función de allanar asimetrías y eliminar desigualdades es un compromiso exigible a cualquier ciudadano que quiera mantener intacta su dignidad, la justicia debe empeñarse en mantener incólumes dos conquistas de nuestra cultura: la irreductible dignidad de cada ser humano y la íntima sacralidad de la propia conciencia.

Las reseñas anteriores llevan implícitas un gran contenido social que mira el todo y las partes. No obstante, para el trabajo decente parece indiscutible la necesidad de cumplir con la obligación legal de ofertar, promover y mantener las actividades laborales dentro

de los parámetros preestablecidos en el orden jurídico, pero en la realidad cotidiana son muchas las transgresiones que se evidencian al respecto, por lo que se hace primordial diferenciar legalidad de legitimidad, para explicarlo se cita a Outomuro (2003, p. 231), quien expone: "Aquello que es conforme a la ley positiva es legal", y para que sea legítimo será conforme a lo ético: "... lo ideal sería que existiera una coincidencia plena entre lo ético y la ley, puesto que las leyes son insuficientes para garantizar que una sociedad sea justa, porque no suelen contemplar casos particulares y no siempre protegen eficazmente los derechos de los ciudadanos".

Es preciso entonces reconocer las distinciones y alcances de las acciones de la ley, la moral y la ética, a través de Víctor Guédez (2008, pp. 84-85) quien lo enfoca así: a) Lo legal plantea "Haz bien por respeto a la ley", por lo tanto su fundamento son las leyes, su origen es externo y su acción es cumplir. b) Lo moral plantea: "Haz bien por respeto a la norma", por lo tanto su fundamento son las normas, su origen es externo y su acción es obedecer. c) Lo ético plantea: como planteamiento filosófico: "Haz el bien por el bien mismo". d) El planteamiento social: "Haz el bien por el bien común". e) Como planteamiento humano: "Haz el bien por amor propio". Lo ético en la práctica se traduce en: "Haz bien por amor propio y amor a los demás", por lo tanto sus fundamentos son los principios, su origen es interno y su acción es decidir.

Vistas de manera fragmentada esas definiciones, se percibe que son dependientes e independientes a la hora de dirimir alguna situación, puesto que se trata de cuestiones entre, para y con personas, donde se pone en juego lo racional, lo espiritual y lo social de cada quien, por lo tanto no encontraremos lo justo en una parcela aislada, sino interconectada. Es, además, interesante recordar que el cumplimiento de un deber está asociado a un derecho y, por supuesto, todo derecho está asociado a un deber. Al unir justicia a valores individuales y colectivos, el trabajo decente es un compromiso social de todas las personas, independientemente de su rol en el trabajo (empleador o trabajador), porque al hablar de trabajo necesariamente está asociado a personas (seres humanos) no a lo material en el trabajo (infraestructura, herramientas o equipos de trabajo, productos generados por el trabajo).

Si el compromiso social se entiende como:

Conducta orientada a hacer del otro un corresponsable del futuro personal y social, en la capacidad de emplear adecuadamente los bienes materiales (necesidades básicas de supervivencia) y espirituales (necesidades psicológicas, morales y sociales de crecimiento personal).

El compromiso parte de una sensibilización y concienciación del desarrollo social sostenible, que se basa en que siendo todos los hombres de la misma naturaleza y dignidad, libres y con igualdad de derechos y oportunidades, se debería tener acceso a todas las formas de intervención en las actividades de la sociedad, para hacer factible que cada persona sea protagonista real en la historia de la humanidad, en la medida de sus posibilidades concretas y de su vocación personal (Schmidt, 2011, p. 28).

Del párrafo anterior se puede inferir que se ameritan condiciones de excelencia en todos y cada uno de los participantes de cada colectivo laboral, condiciones que por demás

son propias de las personas, por ser seres intelectuales y moralmente autónomos, con capacidad de razonar, hacer juicios y tomar decisiones. Pero podríamos seguir preguntándonos: ¿Qué razones se tienen para no cumplir con la obligación de ofertar, promover y mantener las actividades laborales dentro de los parámetros preestablecidos como trabajo decente?, y en un intento de responder es preciso hurgar en las orientaciones de algunos autores.

En el supuesto de tratarse de falta de consistencia ética en y entre los actores sociales que hacen vida o que influyen directa e indirectamente en los contextos laborales, es oportuno citar a Guédez (2008), quien al referirse a la ética y su implicación social, luego de un excelente recorrido teórico, hace referencia a tres etapas de desarrollo ético, como son: 1) La obediencia que se asume para no ser objeto de castigo por desacato; 2) La avenencia o acuerdo que busca el reconocimiento por la adhesión a una normativa, y 3) El compromiso que se apoya en la convicción y el apego a una determinada finalidad. Quizás estamos ante una respuesta, razón o a nuevas preguntas, pero una de ellas puede ser: ¿Será que no hemos alcanzado la etapa de compromiso?

Siguiendo a Guédez, es imprescindible puntualizar lo siguiente: “la ética es el esfuerzo humano por hacer más humano al ser humano y por hacernos más humanos mientras trabajamos a favor de la humanización de los otros” y explica que la ética representa la conjunción de cuatro “I”: Es Intersubjetiva porque fecunda espacios desde donde brotan las motivaciones y significaciones, los propósitos y fines de la acción humana más legítimos. Es Intrasubjetiva porque actúa en función de la relación con el otro y los otros, con los cuales se guarda una vinculación insoslayable. Es iterativa porque las decisiones y acciones derivadas de la ética no se agotan con ningún resultado, más bien se repiten a lo largo de toda la secuencia vital sin conocer algún logro definitivo. Es Interactiva porque se funda y afianza en el diálogo y el intercambio de relaciones con los demás, con el ambiente y con Dios. Entonces nos preguntamos: ¿Será que nos esforzamos para hacernos más humanos? Y al mismo tiempo vale la pena la siguiente pregunta: ¿En relación con el otro y con los otros, fomentamos el diálogo?

Quizás se pueda encontrar el inicio de alguna respuesta, siguiendo al mismo autor, cuando señala: 1) que no somos responsables de todo lo que pasa, pero sí somos responsables ante todo lo que pasa, acogiéndonos a las siguientes palabras de Ortega y Gasset “yo soy yo y mis circunstancias”, y agrega: “Yo soy yo y mis conocimientos, yo soy yo y mis sensibilidades, así como yo soy yo y mis principios”, y 2) que no estamos obligados a resolver el problema de todo el mundo, pero sí estamos obligados a resolver el problema de aquellos a quienes nadie mejor que nosotros pudiese hacerlo.

Al comentario anterior podemos agregar el imperativo de Hans Jonas: “Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la tierra” (Godina, 2008).

En los dos últimos contenidos quizás encontramos una razón, la razón de la sinrazón, Diego Gracia estructura el deber ser de las acciones en una ética de mínimos y otra de máximos, donde la justificación moral de la normativa legal se puede encuadrar en una ética de mínimos, puesto que son: “los contenidos morales exigidos a todos los miembros de una sociedad y que marcan los mínimos morales por debajo de los cuales nadie puede situarse” (compromiso exigible a cualquier ciudadano). Quedando la ética de máximos:

“en los contenidos propios de los proyectos de autorrealización y de felicidad de cada persona”. La excelencia moral (a la propia conciencia de las personas que son las que al fin y al cabo toman y son responsables de sus decisiones) (Simón y Barrios, 2000, p. 238).

Siguiendo la corriente de los lineamientos expuestos, es posible preguntarnos: ¿Qué herramientas podríamos utilizar para conciliar, obligación y convicción? Y es allí donde recordaremos nuevamente a Outomuro (2003b), quien al argumentar sobre la diferenciación entre legalidad y legitimidad propone incorporar a la bioética como transdisciplina, puesto que la misma dialoga con el derecho positivo, sin reducirse a él para no convertirse en legalismo, usando como estrategia la reflexión deliberativa en torno a la ética, con lo que se logra no sólo exceder el marco legal sino que lo incluye como objeto de estudio en un intento de legitimación del derecho.

Entonces, con la intención de vincular la idea de la incorporación de la bioética a los asuntos normativos, haremos un sucinto bosquejo de ella; su origen etimológico es *bios-ethos*, comúnmente traducido por ética de la vida. En la práctica, la bioética se caracteriza por ser una disciplina que analiza lógicamente, con un plan ordenado y sistemático, preocupándose por la vida y la dignidad de la persona, por lo social, comunitario y ecológico, en el marco de los avances científicos y tecnológicos, siempre en un plano de investigación interdisciplinaria en búsqueda de tendencias pluralistas con mínimos aceptables, a través de un debate racional, abierto y progresivo basado en el contexto situacional respetando los principios y deberes, involucrando a los afectados y visualizando las consecuencias de las acciones (Castillo, 2006).

Dentro de las metodologías que utiliza la bioética se encuentra como pionera la principialista, la cual de manera general a nivel internacional usa cuatro principios: autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Sus procedimientos se caracterizan por admitir el pluralismo y la multidisciplinariedad a través de un correcto proceso de deliberación para la elección del mejor curso de acción posible.

El principio de justicia para la bioética tiene que ver con lo que le es debido a las personas, con aquello que de alguna manera les pertenece; tiene como norma moral dar a cada quien lo que necesita y como obligación moral un apropiado nivel de atención, administrar los recursos con equidad y eficiencia, a fin de dar la mejor atención al mayor número de personas. Este principio obliga a la no discriminación y no sólo a la eficiencia sino también a la eficacia. Debemos hacer aquí la acotación de que este principio está ligado al marco político que promueva el Estado a través de su Carta Magna y normativas (Ramos, 2011b).

Es preciso destacar que, al referirnos al trabajo decente, surge el enfoque de justicia equitativa. El término equidad significa convivencia, mitigación, interpretación de la norma, tomando en cuenta las circunstancias, el espacio, el tiempo y la persona, etc., y para los latinos denota igualdad, donde la norma debe ser adaptada a la realidad o situación concreta a la que debe aplicarse. Y en sentido general, la equidad es una actividad personal de respeto a los derechos de los demás y de la sociedad (Castillo, 2006b, p. 151). Servirá entonces la bioética para promover el diálogo deliberativo en torno al trabajo decente, concatenarlo al de justicia equitativa en salud ocupacional, conforme a los lineamientos que lo catalogan.

CONCLUSIÓN

De manera general se ha conseguido el objetivo propuesto en el presente trabajo: identificar las relaciones entre justicia y trabajo decente, en el campo de la salud ocupacional.

A manera de síntesis podemos decir:

- El trabajo tiene diferentes significados, los cuales están arraigados en los valores de las personas, organizaciones y contexto social.
- Los profesionales de la salud ocupacional “deben” comprender la significación del trabajo en las organizaciones donde laboren, dado que la manera como perciban el trabajo los actores sociales: empleadores, trabajadores, equipo de trabajo y el contexto político-social de las diferentes localidades donde se desempeñan, repercute directamente en el servicio a brindar.
- Es una preocupación internacional que se respete la dignidad de la persona como trabajador (capacidad productiva, remuneración, salud, seguridad, protección social, desarrollo personal, integración, participación, oportunidades laborales, etc., como condición mínima para alcanzar un trabajo decente.
- A pesar de que el trabajo decente es una normativa orientada por la OIT desde 1999, reflejándose en el marco jurídico de muchos países y heredado como derecho humano, su práctica es una tarea pendiente en muchos contextos laborales.
- La justicia como representatividad legal no se vale por sí misma para ser justa en las acciones, está atada a los valores de las personas, al consenso moral establecido y a la ética individual y organizacional, independientemente del contexto público y privado. La justicia se encuentra entrelazada con el trabajo decente desde la perspectiva jurídica, puesto que lo legaliza; desde la perspectiva ética que lo legitima; desde la perspectiva social que lo debe poner en práctica en el contexto público y privado, desde lo individual y lo colectivo.
- El significado del trabajo y de la justicia como hechos sociales (legales, éticos y morales) sustentan el sentido del trabajo decente.
- Las definiciones de moral, ética y legalidad dejan entrever que son dependientes e independientes a la hora de dirimir sobre alguna situación, puesto que se trata de cuestiones entre, para y con personas, donde se pone en juego lo racional, lo espiritual y lo social de cada quien; por lo tanto, no encontraremos lo justo en una parcela aislada, sino interconectada.
- El marco legal per se representa parte del componente de ética de mínimos, que amerita redimensionarse como componente de valoración desde la ética de máximos.
- El trabajo decente es un compromiso social de todas las personas, independientemente de su rol en el trabajo, ya que lo decente como fin está asociado “al ser humano” y no a sus medios.
- Debemos asumir el trabajo decente como un compromiso individual y colectivo para ir creando ese valor, y se arraigue como cultura.
- Se debe tener claro que las decisiones ético-morales no son más fáciles de tomar que cualquier otra decisión, ya que se necesitan sólidos fundamentos y práctica; por lo tanto, debemos fortalecerlos y re-pensar el presente y futuro de lo que el trabajo significa y significará para las nuevas generaciones.
- Se propone a la bioética como herramienta para la deliberación abierta, reflexiva, multi-inter y transdisciplinaria, secular, plural, sistemática y basada en el contexto histórico y situacional, para visualizar y proponer las posibles decisiones en torno a evitar y solventar el trabajo no decente.

- Se recomienda a todos los profesionales de la salud ocupacional afianzar cada día más conocimientos científicos, técnicos, legales y no olvidarse de que se presta un servicio a seres humanos, y por lo tanto dicho servicio debe ser humanizado, por lo que se hace imperativo que en cada acción exista una convicción hacia la excelencia, porque solo así se brinda un servicio de calidad.
- Son numerosas las acciones que promueven la práctica más ágil y concreta del trabajo decente dentro del marco de la dignidad del ser humano, todas ellas constituyen retos que conciernen, en particular a todos los participantes del proceso laboral y en general a toda la sociedad.

Se invita a que re-pensemos el valor de los valores, puesto que éstos se hacen presentes cuando se inculcan y se aprehenden, y por lo tanto necesitamos abrir un diálogo multidisciplinario y plural con los actores sociales, para clarificar nuestra responsabilidad con respecto al trabajo decente como valor en pro del bien común, desde una concepción más justa.

BIBLIOGRAFÍA

CAAMAÑO ROJO, E. (2005). "Transformations in the Labour Market, the Crisis of the Traditional Employer-Employee Relation and the Development of the New Forms of Jobs". Revista de Derecho Vol. XVIII, No. 1, julio 2005, pp. 25-5. Recuperado el 12 de febrero 2013, en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-09502005000100002&lng=es&nrm=iso>.

CASTILLO V.A. (2006). "Bioética". Caracas, Editorial Disinlmed, C.A.

COMISIÓN INTERNACIONAL DE SALUD OCUPACIONAL (CISO/ICOH) (2002). "Código Internacional de Ética para los Profesionales de la Salud Ocupacional". Traducción al español. 2003. Recuperado el 28 de marzo de 2010, en: www.ichoweb.org/core_docs/code_ethics

SIMÓN, P. y BARRIOS, I. (2000). Medicina y enfermería. En Cortina, Adela. (2000) "10 palabras claves en ética de las profesiones". Navarra, España, Editorial Verbo Divino.

DELGADO, A. y ABELLANA, M. (2009). "Mujer y salud: una mirada desde lo laboral". Venezuela. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad de Carabobo. No. 5. ISSN 1856-7878, pp. 503-530.

GESTAL, J. y ACEVEDO, G. (2009). Salud laboral. Área de medicina preventiva y salud pública. Referido por: Acevedo, G. y Col. (2012). Condiciones de trabajo del equipo de salud en centros de atención primaria desde la perspectiva del trabajo decente. Revista Argentina de Salud Pública, Vol. 3 (12), pp. 15-22.

GODINA, C. (2008). Reflexiones sobre el principio de responsabilidad de Hans Jonas. México. Universidad de Puebla, Revista Observaciones Filosóficas. Recuperado el 06 de marzo de 2013, en: <http://www.observacionesfilosoficas.net/reflexionessobreelprincipio.html>

GRACIA, D. (1998). Profesión médica, investigación y justicia sanitaria. Primera edición. Santa Fe de Bogotá, Editorial El Búho LTDA.

GUÉDEZ, V. (2008). Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Caracas, Editorial Planeta.

KOTTOW, M. (2007). Ética de la protección: una propuesta de protección bioética. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.

LEVAGGI, V. (2006). "¿Qué es el trabajo decente? Oficina Regional para América Latina y el Caribe". Recuperado el 08 de abril de 2013, en: http://white.oit.org.pe/portal/especial_imprimir.php?secCodigo=150

NORUEGA, J. (2002). "El concepto de trabajo y la teoría social crítica". Papers 68, pp. 141-168. Recuperado el 11 de marzo de 2013, en: <http://www.estudiosdeltrabajo.cl/wp-content/uploads/2008/11/trabajo-y-teoria-critica-j1-a-noguera.pdf>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1999). "Día Mundial de la Justicia Social". Recuperado el 09 de marzo de 2012, en: <http://www.un.org/es/events/socialjusticeday/background.shtml>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2005). "Informe de la Comisión sobre la Dimensión Social de la Globalización". Recuperado el 16 de marzo de 2013, en: <http://www.ilo.org/fairglobalization/report/lang--es/index.htm>

OUTOMURO, D. (2003). "Algunas observaciones sobre el estado actual de la bioética en Argentina", en Acta Bioethica (Cuadernos del Programa Regional de Bioética OPS/OMS). Santiago de Chile, Año IX, No. 2, pp. 229-238.

RAMOS P., M. (2007). "Enfoque para justificar la promoción y prevención como medios en la erradicación del sedentarismo desde el ámbito laboral". Revista Salud de los Trabajadores, Maracay, Vol. 15, No. 2, diciembre. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-1382007000200006&lng=es&nrm=iso>. Consultado el 1 abril de 2013.

RAMOS, M. (2011). "Bioética, empoderamiento y salud ocupacional", en: León, F. (Eds.) Docencia de la Bioética en Latinoamérica. Experiencias y valores compartidos, pp. 356-365. Recuperado el 03 de marzo de 2013. Disponible en <http://www.bioeticachile.cl/felaibe/documentos/libros/congreso/FELAIBE%20Docencia.pdf>

SCHMIDT H., L. (2011). "El hombre como ser ecosocial". Revista de Bioética Latinoamericana, Vol. 8 (1), pp. 18-35, ISSN: 2244-7482. Disponible en <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/34037/3/articulo3.pdf>. Consultado en febrero de 2013.

TOMÁS y TÍO, J. (2000). "Judicatura", en Cortina, A. y Conill, J. 10 palabras clave en ética de las profesiones. Navarra, Editorial Verbo Divino, pp. 175-212.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO

DESDE LA FILANTROPÍA INTELIGENTE
HASTA LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO,
PASANDO POR LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS

LA HOJA DE RUTA DE LA RSC

DANIELA TORO CARNEVALI

En 1971 Kenneth Andrews, profesor de Harvard Business School y considerado uno de los padres de la estrategia empresarial, publicó el libro *El concepto de estrategia corporativa*¹. En este trabajo Andrews identificaba los que él consideraba los cuatro aspectos esenciales para la elaboración de una buena estrategia empresarial: la identificación de los riesgos y oportunidades del entorno en el que se encuentra la empresa, la identificación de los recursos competitivos, los valores personales y aspiraciones de los altos directivos y el reconocimiento de las responsabilidades no económicas al conjunto de la sociedad.

En el marco de una economía global neoliberal, presente, sobre todo a partir de la década de 1980, enfocada a la menor intervención posible por parte de los Estados y en la libre actuación de los mercados, estos dos últimos aspectos de la estrategia empresarial quedaron relegados a un segundo plano.

Milton Friedman supo acuñarlo perfectamente en su frase: “La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios”². Lo que viene a decirnos Friedman es que los altos mandos de una empresa se deben únicamente a los intereses de los accionistas o inversores y que no tienen las capacidades ni la formación necesaria para atender problemas sociales que son de carácter público y, por tanto, responsabilidad del Estado. El tipo de gerente que surgió de este modelo de negocio era un gerente desconectado del impacto social de sus acciones y decisiones y preocupado sólo por las necesidades y deseos de sus accionistas.

Esta ideología económica transmitida en las escuelas de negocios y llevada a la praxis en las oficinas de los directivos, hizo creer a empresas y empresarios que el único objetivo que importaba era la maximización de beneficios y que los costes asociados a la obtención de estos objetivos, fuesen sociales o medioambientales, era secundarios y debían atenderse sólo en la medida en que pudiesen afectar las operaciones de la empresa.

Sin embargo, este divorcio entre actuación de la empresa y expectativas de la sociedad no ha sido sostenible en el tiempo. A día de hoy existe una larga lista de malas prácticas empresarial es por parte de organizaciones que han actuado de espaldas a la sociedad en

¹ Andrews, Kenneth. *The Concept of Corporate Strategy*.

² Friedman, Milton. “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”. *New York Times Magazine*, September 13, 1970.

la que operan. Si sólo quisiésemos nombrar los que han tenido mayor impacto en medios tendríamos que mencionar la debacle de Enron en la primera década de este milenio; las acusaciones a Shell por secundar al gobierno nigeriano en el uso de la fuerza para controlar la zona del delta del Níger; las numerosas demandas por parte de empleados contra Walmart por sus políticas de discriminación y su prohibición de crear sindicatos; el trabajo infantil deshumanizado en la cadena de proveedores en Nike; la mala reputación de Nestlé tras su nefasta campaña de marketing que recomendaba el uso de leche de fórmula en países sin acceso a agua potable; el caso de Bhopal en la India, donde la empresa Union Carbide causó la muerte de miles de personas tras un escape de gas letal acompañado por una escasa implicación y mísera indemnización a las víctimas; las semillas modificadas genéticamente por Monsanto que ponen en riesgo la sostenibilidad alimentaria de los países, o la caída de Lehman Brothers, que generó la crisis financiera del 2008. A los anteriores escándalos corporativos debemos sumarle, además, la continua aparición de crisis financieras causadas por la especulación de quienes buscan el cortoplacismo y la riqueza inmediata sin medir los efectos desestabilizadores que pueden generar y sin el respaldo de la economía real y productiva, amén del consabido efecto dominó y su impacto en la economía mundial. En un mundo globalizado las malas praxis empresariales tienen un efecto mucho más amplio que lo que podían tener en años precedentes. Todo lo anterior nos da una idea del daño que este modelo de gerencia, centrado en crear valor a corto plazo y únicamente al accionista, puede causar en su entorno inmediato o más amplio.

La ideología neoliberal de la que hemos hablado, en la que el foco está en el cumplimiento de objetivos económicos por encima de los sociales, se ha visto incapaz de dar respuesta a una sociedad cada vez más polarizada y desigual. Es por ello que las empresas y sus directivos se han visto en la necesidad de abrirse a la sociedad y a sus peticiones para poder funcionar y para obtener la llamada licencia para operar. De la misma manera, los valores de los directivos y la consideración de las expectativas sociales y del impacto generado por la empresa en la sociedad y en el medio ambiente han vuelto a aparecer en el debate público.

Es así como las empresas ya no pueden seguir ausentes y desconectadas de la sociedad, del medio y de la comunidad en la que están establecidas. No pueden continuar ignorando las peticiones de los clientes por productos y servicios de calidad, no pueden continuar ajenos a una comunidad con carencias y a un mundo plagado de desigualdades, no pueden continuar ignorando organizaciones ambientalistas que les reclaman un abordaje más limpio de su producción y operación; no pueden aislarse de una sociedad civil cada vez más informada y conectada mundialmente. Como nos dice Marta González³, la primera responsabilidad de la empresa es generar bienestar, que se traduce en la calidad de los contratos, la remuneración justa del personal, las políticas de reconocimiento y motivación, el tipo de comunicación interna, el control de proveedores, el estilo directivo y, finalmente, el compromiso con la sociedad en términos medioambientales y sociales.

Muchas empresas han adoptado de manera voluntaria un compromiso de actuar de una manera más ética, respetuosa y sostenible. Otras están en proceso de hacerlo y otras muchas aún se preguntan si realmente vale la pena y cuáles son los riesgos asociados a no hacerlo, y otras más ni tan siquiera se lo plantean.

3 Marta González. "Más responsables entre todos. Un nuevo modelo de gestión en 12 pasos", 2007.

Dado que entendemos que todas las actuaciones de la empresa repercuten positiva o negativamente en la sociedad que le rodea, la responsabilidad social tiene que ver con empresas que saben ante quiénes son responsables y de qué. La responsabilidad es, como su propio nombre lo indica, la habilidad para dar la respuesta que nos piden y para asumir las consecuencias de nuestras acciones (Marta González, p. 13).

Es por ello que podemos hablar de empresas responsables cuando de forma voluntaria deciden hacerse cargo del impacto que generan sus operaciones en la economía local y global, en el medio ambiente, en las comunidades locales y en la sociedad en su conjunto. También lo son cuando deciden ser transparentes y rendir cuentas a la sociedad de estos impactos generados. Son responsables asimismo aquellas organizaciones que superan una visión puramente economicista y ven la oportunidad de crear valor social a través de sus productos y servicios.

Sin embargo, un primer paso es decidirse a actuar responsablemente y otro diferente es implementarlo dentro de la empresa de la manera correcta para obtener los resultados esperados. Es por ello que el objetivo de este capítulo es elaborar una hoja de ruta para la correcta implantación de la RSC dentro de una empresa. Las preguntas a las que intentaremos dar respuesta a lo largo de este capítulo son: ¿Cómo integrar la RSC dentro de la empresa? ¿En qué beneficia la RSC al negocio? ¿Cuáles son los posibles riesgos asociados a una mala integración y gestión? y ¿Puede hoy día operar una empresa sin tener responsabilidad empresarial?

¿CÓMO INTEGRAR LA RSC DENTRO DE LA EMPRESA?

Las razones que llevan a las empresas a decidir adoptar prácticas responsables en su negocio pueden ser variadas. Tal y como nos dice Esther Trujillo (p. 35) en su libro *La sociedad que no quería ser anónima*: “Existen tantas razones para embarcarse en un proyecto de responsabilidad social como organizaciones”. De hecho el proceso de decisión en cada empresa es único, lo mismo que el estilo que impregna a su responsabilidad empresarial. Algunas toman la decisión de manera reactiva como un seguro que les evite posibles crisis reputacionales o porque la competencia lo hace y no quieren quedarse atrás. Otras lo hacen por un profundo convencimiento de que no existe otra manera de hacer negocio que desde la ética y el respeto, y son las que suelen incluirla desde la creación de la empresa y muy vinculada al negocio. Otra posible razón es porque han entendido que actuar de esta manera puede ser beneficioso para el negocio en muchos sentidos, como en el ahorro de costes, cuando está vinculada a la ecoeficiencia y a la innovación, en empleados más comprometidos y eficientes y, por tanto, menor rotación y mayor productividad, consumidores más fidelizados y, en consecuencia, mayores ingresos, etc. Sea por una, varias o por todas las razones arriba descritas lo que sí está claro es que el panorama empresarial ha cambiado, que las empresas se han abierto a su entorno y están siendo receptivas a la información que reciben de éste. La era en la que las empresas actuaban de espaldas y desvinculadas parece irse extinguiendo poco a poco.

Tal como nos dice Esther Trujillo (p. 36), el porqué una empresa decide apostar por la RSE con el tiempo no pasa de ser más que algo anecdótico, por lo que no es un tema al que haya que dedicarle mucho espacio. La pregunta que ahora nos surge ya no es tanto el porqué sino el cómo. ¿Cómo incorporar la responsabilidad empresarial como elemento de gestión dentro de la empresa? Es posible que, de entrada, al ver todos los temas que

se encuentran debajo de este gran paraguas que es la responsabilidad social, muchas directivas de empresas se sientan temerosas de no saber por dónde comenzar.

Lo primero a tener en cuenta a la hora de incorporar la responsabilidad empresarial es que implica un cambio cultural en la organización (Lindgreen *et al.*, 2011, p. 74). Los mismos autores nos explican que integrar la RSE requiere que la empresa altere su modelo de negocio para acomodar los principios de la responsabilidad social que, de acuerdo al académico Archie Carroll⁴ son el balance entre generar beneficios (económico) y ser un buen ciudadano (social), a la vez que preservamos el medio ambiente (medioambiental). Este modelo es conocido como la triple cuenta de resultados o en inglés “The tripple bottom line”, en contraposición al “bottom line” que representa la empresa que sólo persigue resultados económicos. Sin embargo, no perdamos de vista, tal y como nos dice John Elkington⁵ que la salud económica de la empresa es condición esencial para que pueda cumplir con sus requerimientos sociales y ambientales. El cambio de paradigma está en que al hacerlo debe asumir completa responsabilidad de sus acciones y no debe causar ningún daño social o medioambiental.

Una manera de comprobar que la responsabilidad empresarial esté realmente integrada en la empresa es asegurándose de que cada política, acción, proceso y práctica diarias de la empresa sea congruentes con los tres principios arriba mencionados (Lindgreen *et al.*, 2011, p. 75). Este enfoque, además de otorgar una guía de actuación a los directivos de la empresa, también protege a la RSE de la idea de que es marketing o asuntos públicos en respuesta a las presiones externas. Mientras más cercana se encuentre la responsabilidad social al negocio, mayor será la legitimidad con la que cuente y menor será el riesgo de que sea escindida en momentos de dificultades económicas. Idealmente por ello, el cambio organizacional del que hablamos para la integración de la RSE debe estar presente en la propuesta de la empresa, es decir, su misión, visión y valores, en definitiva en el planteamiento estratégico que la hace única y la diferencia de otras empresas. A la hora de perfilar la estrategia empresarial resulta útil también tener muy en cuenta la opinión de los grupos de interés de la compañía, pero este es un tema que abordaremos más adelante.

Es importante también tener en cuenta que cuando una empresa decide hacer un cambio organizacional e integrar la RSE no parte de cero, pues ya existe una cultura empresarial previa sobre la cual comenzar a trabajar. Es por ello que una de las primeras preguntas a plantearse es: ¿Es la cultura organizacional de mi empresa compatible con la RSE? Parece una pregunta sencilla, pero no lo es. Si sabemos que la RSE está asociada a valores tales como la coherencia, la transparencia, la inclusión, la igualdad, el respeto por el medio ambiente, el compromiso hacia la comunidad, entre otros, las empresas excesivamente jerárquicas, opacas y poco transparentes, con valores difusos, con prácticas moralmente cuestionables quizás por mucho que deseen implementar la RSE en sus negocios, ésta no será sostenible en el tiempo y puede que acabe por suceder algo que las haga quedar en evidencia. Por ello, para implantar la RSE, debe existir un entorno favorable a la misma y si no todas las condiciones son ideales al menos asumir el compromiso de ocuparse de aquello que puede afectar la reputación del negocio, así como de la correcta implantación de la RSE.

4 Archie Carroll. “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, 1970.

5 John Elkington. *Cannibals With Forks: The Tripple Bottom Line of 21st Century Business*, 1997.

Una empresa puede encontrarse en varios momentos con respecto a la integración de la RSE.

Nivel de RSE	Elementos esenciales
Rechazo	La compañía existe para la maximización de beneficios; los empleados, la sociedad y el medio ambiente son explotados; la empresa se opone a las reglas o regulaciones de la RSE.
No-respuesta	Falta de conciencia e ignorante de la RSE; no milita activamente contra la RSE; centrada en maximización de beneficios
Obligación	Respuesta reactiva y cumplimiento mínimo de reglas o regulaciones.
Eficiencia	Percibe las “ventajas” de la RSE, cambio en algunas políticas de RSE y ambiente para reducir costes; aumenta la eficiencia.
Proactividad estratégica	La RSE influye en la determinación de la estrategia, provee a la empresa de una ventaja competitiva y facilita beneficios a largo plazo.
La empresa sostenible	Se ha internalizado la idea de un mundo sostenible; resultados financieros positivos, promueve activa y voluntariamente la RSE, viabilidad ecológica global, sociedad justa y realización humana.

Fuente: tomado de Lindgreen *et al.*, 2011.

En los tres primeros casos los beneficios que puedan obtenerse de la RSE son mínimos o inexistentes, pues ésta no es realmente parte de la empresa y como mucho existe un cumplimiento de mínimos que no tiene un retorno. En el caso de la etapa de la eficiencia, la empresa comienza a percibir las ventajas de un comportamiento responsable, abierto y comprometido, y empieza tímidamente a realizar algunos cambios, sobre todo a nivel de RR.HH. y de medio ambiente, generalmente medidas de ecoeficiencia que pueden ahorrar costes a la empresa. En la etapa de la proactividad estratégica, la empresa ha logrado integrar la RSE por completo dentro de su cultura empresarial, su negocio y su plan estratégico; es consciente de la ventaja competitiva que le ofrece frente a competidores y de los beneficios que pueden obtener a largo plazo gracias a su implementación. En el último caso, la empresa sostenible es una organización que ha hecho de la responsabilidad empresarial su guía de actuación. Se sabe parte de una sociedad y un entorno interconectado en el que no puede haber empresas ricas en entornos pobres y, por tanto, su estrategia de negocio busca además de su actividad económica, contribuir al mismo tiempo con su actividad en la disminución de la inequidad y en el aumento de la justicia social; también en el cuidado y preservación del medio ambiente. Las empresas que logran llegar a este nivel son reconocidas por clientes y sociedad en general como empresas responsables y comprometidas, y tienen una clara ventaja competitiva frente al resto.

En el último cuadro hemos visto los diferentes momentos en los que pueden estar las empresas con respecto a la implementación de la RSE. Se ha dicho que, al ser un modelo académico, la realidad suele ser más dinámica y los momentos se pueden solapar unos con otros e incluso haber un retroceso de una etapa a otra.

Ahora bien, una vez que la empresa ha decidido que la RSE formará parte de su estructura son varios los pasos a seguir hasta su completa integración. Al igual que en el caso anterior, la realidad es más dinámica que los modelos y puede que una empresa esté en varias etapas a la vez o que suba o baje en función de los directivos responsables de ponerla en marcha.

Etapas de la RSE	Explicación
(1) Evaluación inicial	Se identifican las prácticas de RSE existentes.
(2) Se desarrollan objetivos de RSE en la misión, visión y estrategia	Se identifican los objetivos que la empresa quiere alcanzar y cómo.
(3) Obtener apoyo de la alta dirección	Los altos directivos establecen la estrategia. Su falta de apoyo puede ser crítico para la implementación de la RSE.
(4) Ganar apoyo de los empleados para asegurarse que entienden la RSE como algo parte de su trabajo diario	Requiere involucrar a los empleados de toda la empresa a través de una comunicación efectiva de la misión y de la visión. Requiere también formación de refuerzo.
(5) Ganar apoyo de <i>stakeholders</i> externos	Aquellos grupos que son afectados o afectan a la organización tales como proveedores, distribuidores y la comunidad más amplia. Seleccionar colaboradores con creencias de RSE similares se consolida la reorientación del negocio.
(6) Priorizar los aspectos a cambiar y enfocarse en alcanzarlos	Tener en cuenta que la implementación requiere de recursos y de tiempo de los directivos.
(7) Medir el progreso y hacer ajustes	La implantación de la RSE es un proceso que requiere repeticiones continuas.
(8) Fijar el cambio	Asegurar las actividades de RSE dentro de la organización resulta en un beneficio mutuo para la empresa y para la sociedad en la que opera.
(9) Reordenar el sistema de implantación	Las etapas del proceso pueden ocurrir simultáneamente, dependiendo de la situación particular de la empresa.

Fuente: adaptado de Lindgreen *et al.*, 2011.

1) En la *evaluación inicial* se debe mirar primero hacia adentro e identificar las prácticas de RSE que ya están siendo aplicadas dentro de la empresa. Quizás a simple vista no las veamos pero siendo rigurosos y minuciosos podemos identificar prácticas que ya estén en marcha, tales como diálogo abierto y continuo con alguno de nuestros grupos de interés; o bien una remuneración por encima del mercado o un presupuesto mayor a la media en formación o políticas de calidad que van más allá de la reglamentación. Todas estas prácticas serán luego incorporadas dentro del programa que desarrolle la empresa. Este trabajo previo es necesario y nos da una primera pista de qué está haciendo ya la empresa y qué actores están involucrados.

También es conveniente observar qué hacen otras empresas en esta materia e identificar las mejores prácticas, tanto en aquellas que admiramos como en las empresas del sector.

2) *Desarrollar objetivos de RSE en la misión, visión y estrategia.* A la hora de establecer los objetivos para implantar e integrar la RSC dentro de una empresa es necesario fijar unas metas que nos ayuden a recordar a qué aspiramos y cómo vamos a lograrlo. El segundo paso sería entonces decidir qué tipo de empresas queremos ser y que alcance tendrá la responsabilidad empresarial dentro de nuestra organización.

Nos dicen McSane y Cunningham (2012) que los grupos de interés de la empresa perciben las prácticas de Responsabilidad social más auténticas cuando éstas están “en el corazón del negocio”, más que “pegadas” como algo marginal. Para ser auténtica, la RSE debe estar incluida en las operaciones diarias de la compañía. Es cierto que es más costoso y requiere de más tiempo que cuando las acciones son marginales, pero es la única manera de que sean percibidas como legítimas y por tanto afecten positivamente la reputación de la empresa. Se puede cumplir con todas las certificaciones y los códigos de RSE y aun

así no estar indemne de un daño reputacional. Por ello es primordial fijar la hoja de ruta de la empresa e identificar nuestro estilo propio y, a partir de allí, establecer los objetivos que queremos alcanzar. Esta es, como dice Esther Trujillo, la verdadera etapa de reflexión.

Es recomendable empezar por lo sencillo e ir poco a poco abriendo camino. De acuerdo a Marta González, estos objetivos deben ser:

- a. Específicos: deben definir exactamente lo que se quiere lograr.
- b. Medibles: para poder determinar si se han alcanzado o no.
- c. Alcanzables: debe ser fijados de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentra la empresa y los recursos disponibles.
- d. Relevantes: deben ser importantes dentro de la estrategia general que se haya marcado para el negocio y también para el equipo.
- e. Ajustados en el tiempo: su consecución debe estar enmarcada en plazos realistas.

3) *Obtener apoyo de la alta dirección* es crucial para el éxito del plan de RSE. Puede que no hayan sido los promotores de tal decisión, pero como ya comentamos en este caso, lo trascendental es ponerlo en marcha y para ello sí que es necesario que esté presente en la agenda de la organización y que los altos mandos no sólo conozcan el proyecto sino que lo apoyen y le den recursos. Sin embargo, en este caso, nos dice Esther Trujillo, el apoyo del presidente y la altísima dirección es una condición necesaria más no suficiente. Trabajar la responsabilidad social de abajo hacia arriba es tan importante como trabajarlo en los primeros niveles de mando y esto nos vincula al siguiente punto.

4) *Ganar apoyo de los empleados para asegurarse que entienden la RSE como algo parte de su trabajo diario.* Tal como explicaba en un trabajo anterior⁶ (Toro, 2010), es importante que la RSE cuente con el apoyo del nivel directivo más alto para que así sea capaz de movilizar e implicar a toda la organización. Sin embargo, la contraparte es que de cara a los empleados es algo que viene impuesto desde arriba. En la mayoría de los casos las políticas y acciones de RSE no suelen ser consensuadas en franco diálogo con la plantilla y los empleados, dicho coloquialmente “se lo suelen encontrar”.

Involucrar a los empleados es diferente que informarles cuando las decisiones ya están tomadas. Toda la plantilla debe tener claro que se van a implementar acciones de mejora y cómo se van a hacer, y lo ideal es que también se tengan en cuenta sus propios intereses. Cuando se hace de esta manera la legitimidad y el apoyo, así como la motivación que genera, es mucho mayor.

5) *Ganar apoyo de stakeholders externos.* Nos dice Marta González que ninguna empresa puede expresar compromisos de Responsabilidad Social Empresarial si antes no han sido asumidos y comprendidos por todos y cada uno de los diferentes actores que la componen. Estos actores suelen ser llamados *grupos de interés* o en inglés *stakeholders*, y se definen como todos aquellos grupos o individuos que se ven afectados por el impacto de la actividad empresarial: propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores, medios de comunicación, medio ambiente y organizaciones sociales y medioambientales y la sociedad o comunidad global en su totalidad y las generaciones futuras, entre otros.

⁶ Toro, Daniela. “La RSC interna: Una política de RSC con sentido”, en: *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias. Hacia un modelaje social*. VenAmCham. Caracas, 2010.

Para poder asumir plenamente su responsabilidad social, la empresa debe establecer canales de diálogo con estos grupos, con el fin de detectar e integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto a los derechos humanos y las expectativas de los consumidores en su estrategia empresarial. La única manera de hacerlo es a través de un diálogo franco y abierto, que siempre debe ser bidireccional puesto que la responsabilidad social se basa en relaciones de confianza.

Vale mencionar que no todos los grupos de interés tienen la misma importancia. Se debe, por tanto, establecer una jerarquía de actuación, en función de la legitimidad, el poder y la urgencia que se confiera a cada grupo. En la jerga del *management* se le suele llamar mapeo de *stakeholders*, y para llevar a cabo esta tarea no funcionan las rectas ni la idea de la talla única. Cada empresa debe darse a la labor de identificar cada grupo y jerarquizarlo, teniendo en cuenta las oportunidades y los riesgos que representa.

Suele ser útil mapear y priorizar los grupos de interés para conocer su capacidad de influencia, sea a través de oportunidades o bien de posibles riesgos para el cumplimiento de objetivos. Por ello vale la pena preguntarse: ¿Cómo repercute la actividad de la empresa en este grupo, qué impacto les estoy generando? A la inversa también es importante, ¿cómo repercute la actividad de la empresa en este grupo? ¿Se ven afectados de alguna manera? Así como cualquier otro aspecto importante sobre esta relación a tener en cuenta.

6) Definir prioridades y 7) Medir el progreso

Una vez que se haya definido la ruta a seguir, se hayan establecidos unas metas y se hayan abierto espacios de diálogo para incorporar las opiniones y expectativas de empleados y públicos externos, es el momento de hacer un alto, *revisar las prioridades y cambiar el enfoque si es necesario*. Debemos tener un plan y regirnos por él, pero también es vital tener la flexibilidad necesaria para ajustarlo si la realidad de la empresa cambia o si hemos sido demasiado ambiciosos, o cualquier otro elemento con el que no hayamos contado inicialmente. También vale la pena considerar si los recursos destinados en un inicio son los que necesitaremos o si es necesario aquí también hacer un ajuste. La mejor manera para saber si vamos por buen camino es establecer unos indicadores asociados a los objetivos y hacer mediciones periódicas que nos permitan *medir el progreso*. No hay que olvidar también elementos cualitativos, como por ejemplo la satisfacción de nuestros grupos de interés identificados como prioritarios. Los resultados que arrojen estas mediciones nos aportarán la información necesaria para introducir o no cambios.

8) Los motores que llevan a una empresa a querer integrar la RSE, como dijimos en un principio, pueden ser diversos y todos válidos. Lo importante es que con el tiempo llegue a crear valor tanto para la empresa como para la sociedad. La RSE requiere una inversión de tiempo y de dinero, requiere un cambio cultural y una implicación de la alta dirección, los empleados y los grupos de interés prioritarios. Es una labor ardua, no cabe duda, sin embargo, *es también una inversión que puede reportar a la empresa una serie de beneficios a mediano y largo plazo nada despreciables*. Marta González enumera algunos de ellos:

- Aumenta la satisfacción de los empleados y su sentido de pertenencia. Esto favorece un mejor desempeño de sus tareas y la disminución de la rotación de personal, reduciendo los costes de reclutamiento.

- Genera satisfacción y fidelización de los clientes, lo que repercute positivamente en los beneficios económicos.
- Favorece la confianza interna y externa, que acrecienta la imagen y reputación de la empresa.
- Mejora las relaciones con la comunidad, pues la empresa incluye en su gestión las preocupaciones sociales y medioambientales.
- Contribuye a la sostenibilidad del planeta, garantizando tu calidad de vida y la de las generaciones futuras.

9) Ya como último paso es necesario aclarar que el camino de integración de la RSE no es una línea recta en el que no puede avanzarse hasta el siguiente paso si no se ha cumplido el anterior. Por el contrario, es un proceso en el que pueden darse varias fases de manera simultánea. Mientras se tenga trazado un camino poco importa el tiempo que nos tomemos para recorrerlo si tenemos claro dónde queremos llegar y el tipo de empresa que queremos llegar a ser.

CONCLUSIONES

Si nos preguntamos si una empresa puede subsistir sin ser socialmente responsable la respuesta es que sí podría pero sería vivir en la negación y desconectada del entorno. Esta no es una posición sostenible en el tiempo. Es también una pérdida de oportunidad, pues como se comentó más arriba, la RSE es una inversión cuyos beneficios se recogen a mediano y largo plazo.

Si una empresa es percibida como responsable, si existe coherencia entre lo que dice que hace y su actuación real, si su responsabilidad empresarial es parte de su negocio y no sólo un aspecto marginal sin relación alguna con su negocio se le suele premiar. ¿Cómo? Comprando sus productos o utilizando sus servicios, fidelizándose como clientes y repitiendo en la compra, recomendando a otros u otras la empresa. Esta es la verdadera relación entre RSE y éxito empresarial. Si por el contrario la empresa tiene una declaración de buenas intenciones que no se corresponde con la realidad, si no es considerada con sus empleados; si sus insumos son de mala calidad y no presta un buen servicio, si contamina o no es respetuosa con el medio ambiente, si trabaja con empresas de dudosa reputación pues entonces el efecto será el contrario. Sus clientes huirán, lo mismo que los potenciales clientes, y la recomendación será en este caso negativa. Es un riesgo que en un mundo globalizado y de fiera competición las empresas no se pueden tomar.

Si nos guiamos únicamente por las reglas del mercado buscando maximizar beneficios a cualquier coste puede que logremos abaratar la producción, pero los costes asociados pueden ser muy altos y hacernos más mal que bien si nuestros grupos de interés perciben nuestra actividad como perniciosa.

Por todo lo anterior, hay más ventajas que riesgos en asumir un comportamiento responsable y sólo queda pendiente el cómo desarrollar este modelo de gestión dentro de la empresa. Este capítulo ha querido ser una guía, una ayuda inicial; sin embargo, cada empresa debe darse a la labor de trazar su propio camino y de recorrerlo. Su historia será diferente a la de cualquier otra empresa, lo mismo que sus aprendizajes y resultados, pero a pesar de que no es un viaje fácil la aventura merece la pena.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREWS, Kenneth R. (1971). *The Corporate Social Strategy*. 1980 ed. United States of América: Richard D. Irwin, INC., ISBN-208-5.

CARROLL, Archie (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.

ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with fForks: The Tripple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.

FRIEDMAN, Milton (1970). "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine*, September 13.

GONZÁLEZ, Marta (2007). "Más responsables entre todos. Un nuevo estilo de gestión en 12 pasos". Edita: Cámara de Comercio e Industria de Burgos. Actividad enmarcada dentro del convenio de colaboración suscrito entre el Ayuntamiento de Burgos para el desarrollo de la iniciativa Urban Burgos Centro Histórico.

LINDGREEN, Adam *et al.* (2011). "The Role of 'High Potentials' in integrating and Implementing Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics*, 99, pp. 73-11.

MCSNANE, Lindsay y CUNNINGHAM, Peggy (2012). "To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of their Organization's Corporate Social Responsibility Program." *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 81-100.

TORO, Daniela (2010). "La RSC interna: Una política de RSC con sentido", en: *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias: hacia un modelaje social*. VenAmCham. Caracas.

TRUJILLO, Esther (2013). *La sociedad que no quería ser anónima*. LID Editorial, Madrid.

DE LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS A LA PUESTA EN MARCHA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ORGANIZACIONAL (RSO)

OSCAR BASTIDAS-DELGADO

El país amerita acciones en lo social. Ante esta afirmación los dirigentes de organizaciones de capital, públicas, o de economía social, como las cooperativas, se debaten entre dos aguas: ser apáticos a las más “elementales cortesías sociales” hacia empleados, usuarios, comunidades y medio ambiente, o reconocer las bondades de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), u organizacional (RSO), y actuar en consecuencia.

Pero actuar en lo social desde una organización no es tarea fácil; un problema es establecer estrategias de desarrollo de RSO, y otro es seleccionar cuál estrategia debe prevalecer en caso de restricciones. Este documento intenta responder ambas interrogantes.

PROBLEMAS Y ORGANIZACIONES

El origen de la RS está en la existencia de problemas. Clasificarlos obligaría al uso de infinitos criterios, los colectivos o grupales son más graves; sus magnitudes obligan a acciones masivas y costosas. Ejemplos son los referidos a las violaciones de los derechos humanos y laborales y los daños al medio ambiente. Ante ellos resaltan dos propuestas de nivel mundial: el Pacto Mundial y Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ambas formuladas por la ONU.

LAS ORGANIZACIONES

Enfrentar problemas obliga a un mínimo de organización, a que personas y recursos se ordenen sinérgicamente ejecutando actividades en función de superarlos. Constituir una organización es un hecho político: la decisión de sus fundadores, quienes les insertan sus valores, establecen los centros de poder, formulan políticas, y aportan esfuerzos y recursos. Ese grupo fundador delega atribuciones entre sus integrantes y otras personas, constituyendo instancias coordinadoras de políticas y estrategias, actividades y tareas.

La resultante de delegar son tres sistemas diferenciados:

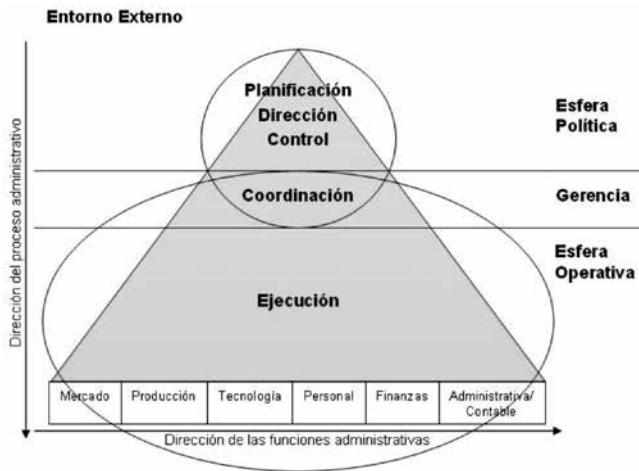
- El sistema estratégico decisional o esfera política. Es el responsable de la “vida y muerte” de la organización; concentra poder gracias a la simbiosis de la propiedad

formal de los medios de producción con la de los medios de decisión. Su horizonte de trabajo es de largo plazo, mayor de un año; en él radica la gobernabilidad de la organización. Operativamente está constituido por la asamblea de accionistas, si se trata de una organización de capital; los consejos de accionistas y de trabajadores si fuese cogestionaria; o la asamblea de asociados o de trabajadores, si se tratase de una cooperativa o una autogestionaria.

- El sistema operativo o esfera operativa. Compuesto por las unidades ejecutoras de actividades y tareas, es responsable de las denominadas operaciones básicas, trabaja sobre un horizonte de corto plazo y está generalmente constituido por comités o unidades operativas.
- El sistema gerencial o esfera de coordinación. Actúa a manera de bisagra entre las anteriores y es responsable de convertir las políticas y estrategias en hechos. Su horizonte de trabajo es un año y su espacio está ocupado por las juntas directivas, consejos coordinadores o de administración, y las gerencias o coordinadores, según el caso.

El gráfico siguiente permite visualizar los sistemas descritos en una organización de carácter burocrático (forma piramidal); en una horizontal tendría forma de moneda y el poder se ubicaría en el centro.

Gráfico 1. Relaciones Proceso Administrativo – Funciones – Esferas Organizacionales.



Fuente: Oscar Bastidas-Delgado.

Las tres esferas son profundamente incididas por las características del medio o entorno organizacional con variables que no dependen de la organización.

DE LA FILANTROPÍA A LA INTERVENCIÓN ESTATAL Y A LA RSO

Comprender las opciones de RSO obliga a ver el pasado, particularmente el surgimiento del capitalismo gracias al impulso de la Revolución Industrial en una Inglaterra en plena turbulencia religiosa de claro dominio calvinista y puritano. Ella marca un hito, la producción de riqueza se multiplicó como jamás en la historia. Las fábricas se impusieron a

las organizaciones de artesanos y se inició la supremacía del capital sobre el trabajo y el mercado como regulador de precios de una economía en la que se suponía que el Estado no intervendría; sus consecuencias fueron galopante marginalidad social, iniquidad objetiva: desempleo, pobreza, hambre y otras que generarían obvias reacciones.

Los empresarios observaron las consecuencias del proceso y creyeron solventarlas gracias a un sistema autogenerador de soluciones, consistente en acumular ganancias para luego de cubrir necesidades personales, familiares y empresariales, revertir parte de ellas a favor de los “impactados” mediante una distribución que incentivaría el consumo en un ciclo de crecimiento capitalista; así cambiarían la exclusión social por una “administración de lo acumulado”.

Esta propuesta estaba en la base del marco teórico del capitalismo formulado por Adam Smith y otros defensores. Suponían éstos que los empresarios, imbuidos en una condición filantrópica gracias a su conciencia religiosa, realizarían esa tarea social complementaria del mercado, pero se equivocaron, acumulación llamó a mayor acumulación; el mercado resultó imperfecto, y las acciones filantrópicas de los benefactores, producto de la caridad, no se aplicaron.

Las respuestas no se hicieron esperar, dos vías se hicieron visibles:

1. Los excluidos enfrentaron directamente sus problemas mediante asociaciones, cooperativas y mutuales, movimientos como el feminista y el sindical, la constitución de partidos políticos como los socialistas y comunistas bajo el entendido de que los problemas eran de la sociedad como un todo; todas ellas enfrentaban al naciente capitalismo.
2. Los Estados se vieron obligados a intervenir mediante leyes y aplicaciones económicas en lo social y lo económico para salvar al capitalismo. Tres casos emblemáticos del siglo XIX lo confirman: Gran Bretaña, Francia y Alemania.

En el siglo XX se observarían más intervenciones estatales: 1. La comandada por Roosevelt con sus medidas contra la deflación de precios y el desempleo luego de la caída de la Bolsa en octubre del 29 y de la Gran Depresión; 2. Los socialismos reales con la pretensión de destruir al capitalismo; y 3. El capitalismo de Estado, que desnudaría la incapacidad del capitalismo tradicional para realizar el “sueño benefactor” de Smith, con éxitos o fracasos estruendosos como el del “socialismo” del siglo XXI en Venezuela.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Fue luego de la Gran Depresión y el desarrollo de la Unión Soviética y otros países del socialismo real cuando los empresarios asumieron aquel reto. Por la vía de la práctica, aunque sin calificativo aún de RSE, varios asumieron voluntariamente apoyar a sus empleados y luego a comunidades mediante fundaciones y acciones directas. En los 1960 se desarrolla una concepción más elaborada de RS empresarial, que focaliza su atención en las actividades e impactos en los actores internos, comunidades, sociedades, países, ambiente y hasta el planeta.

Afirma la profesora Aitziber Mugarra de la Universidad de Deusto¹, que a finales de los años 1960 y principios de la década de 1970 el empresariado estadounidense atendió

¹ Ver Aitziber Mugarra. “Proyecto de balance de identidad cooperativa”. *Anuario de Estudios Cooperativos* 1998. Universidad de Deusto. 1999.

reclamos sociales por grandes presiones, y desde allí se extendió a Europa Occidental, donde tomó impulso como práctica empresarial con un debate académico introducido por Dierkes en la Alemania de los años 1960: En la década de 1970, cuando se produce una explosión del interés por la RSE; y el movimiento se extendería con marcadas diferencias con respecto al estadounidense.

Desde entonces, la RSE comienza a entenderse como parte de las estrategias voluntarias y conscientes de las empresas ante el amplio panorama de problemas que afectan a las sociedades, y esa preocupación trasciende a las empresas mismas presionando a los Estados a asumir posiciones. Francia, por ejemplo, promulgó en 1977 una ley que estableció el uso de indicadores sociales para medir la actuación empresarial desde la perspectiva social².

LA RSO EN LA ACTUALIDAD

El concepto y la puesta en marcha de la RSE se enmarcan en un proceso ético del empresariado o los asociados a una OES por superar el mero cumplimiento de los deberes laborales y enfrentar los problemas sociales en lo interno de sus organizaciones y en su entorno. Entenderla como proceso ético otorga nuevas dimensiones y legitimidad a la acción empresarial.

Esa preocupación trasciende a las empresas mismas y hasta los Estados asumen posiciones como la francesa. La ONU, consciente de ello, puso en marcha el Pacto Mundial y una convergencia de intereses estableció la Norma SA-8000 sobre los Derechos Humanos impulsada por la Social Accountability International (SAI).

Ya en el segundo milenio, técnicos de más de una centena de países aprobaron la Norma ISO-26000 con la finalidad de concederle a ese panorama con metas y herramientas disímiles, cierta dirección, uniformidad, medición y comprobación mundial. Esta norma tiene la virtud de incluir como sujetos activos de RS a organizaciones no empresariales como universidades, iglesias, sindicatos, cooperativas, mutuales, ONG, partidos políticos, y cualquier otra que con ética desee incursionar en este campo.

Hoy la RSO es una suerte de innovación social en las empresas y una nueva forma de regulación socioeconómica que añade valor y mejora la imagen empresarial por lo que debe asumirse de manera plena y transparente. Un eje de esa tendencia es que ella sea del conocimiento de todos los *stakeholders*³ para involucrarlos; otro eje es relacionarla con el crecimiento económico y el aumento de la competitividad.

En la actualidad, el concepto moderno de RS se enmarca en un proceso de toma de conciencia acerca de: 1. Eliminar las distancias entre Estados y empresas en cuanto a acciones sociales, debido a la insuficiencia estatal para resolver urgentes problemas sociales; 2. Nueva conciencia de los dirigentes de organizaciones en cuanto a superar el mero cumplimiento de sus deberes legales; y 3. Responder a las expectativas que la sociedad tiene sobre las organizaciones, fundamentalmente las empresas que, de ser satisfechas, otorgarían legitimidad a la acción organizacional.

² República Francesa. Ley No. 77-769 de 12 de julio de 1977.

³ Ackoff, Russell L., en *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa. 1998, acuñó el concepto para referirse a los sectores, empresas u organizaciones que si bien no inciden en las decisiones de una empresa, están interesados en su existencia y desarrollo; hacía referencia a los trabajadores, proveedores y clientes.

LA RS COMO ELEMENTO DIFERENCIAL PARA LA COMPETITIVIDAD

Alguien afirmó que:

Una organización que funcione sobre valores y principios claramente definidos y compartidos por sus miembros y que, adicionalmente, muestre preocupación por los problemas de la sociedad y contraiga compromisos para superarlos, añade un valor excepcional a sus actividades e imagen.

Sin duda, la RSO favorecerá a la organización en la conservación de sus clientes y en la consecución de otros, amén de la satisfacción de sus actores por pertenecer a ella. Las empresas socialmente responsables tienden a crear un agradable y motivante ambiente de trabajo; a incrementar el valor propio y el de sus *stakeholders* en mercados que aplican rangos éticos; además de probar la eficiencia de su gerencia y obtener créditos con mayor facilidad y beneficiarse impositivamente en ciertos países. Como un *plus*, otorgan mejor perfil empresarial.

ÉTICA Y RSO

La palabra ética proviene del latín *ethicus*, y éste a su vez de *êthicos* del griego antiguo. No se asimila a la idea de *êthos* como “costumbre” sino como “carácter”. Para quien esto escribe la última connotación es la que fundamenta la idea de la RSO. La ética tiene su aposento en la mente de cada persona, la impulsa a poner carácter en lo que por convicción cree que debe hacer, y gracias a ella cualquier persona determina cómo actuar ante una situación colocando sus propios límites a manera de rieles, trazando así su ruta de acción.

Pero los valores no son fáciles de traducir en lo cotidiano; algunos, como la democracia, son entendidos de diferentes maneras dependiendo de las culturas. La consecuencia lógica de la posesión de valores es desear que otros los asuman y apliquen, lo que explica porque los valores de los fundadores de una organización se transmiten a ella y luego por qué la organización tiende a socializarlos. Para que la ética exista los valores deben aplicarse. Una organización que posea valores sin definir o, peor aún, sin aplicarlos, sería deshonesto con ella y sus actores.

HACIA UN CONCEPTO

Cuando la RS es realizada por una persona es individual o personal, si se realiza desde una empresa será empresarial (RSE), y si se hace desde una organización será organizacional (RSO), que es justo el calificativo que se expande cada día más desde el año 2010, gracias a la aprobación de la Norma ISO-26000. La aprobación de esta norma ha sido la decisión más trascendental en materia de RS en lo que va de siglo; era hora de que organizaciones diferentes de las empresariales y los gobiernos mismos, orientaran sus comportamientos ante los problemas sociales.

Para el autor de estas líneas la RSO puede entenderse como:

La decisión voluntaria de los responsables de una organización que, con valores, principios y códigos, asumen y cumplen compromisos públicos, creíbles y transparentes con sectores de la misma organización y de la sociedad, acompañándolos en la superación de sus problemas sociales y ambientales, mediante acciones que trascienden sus actividades operativas y obligaciones legales.

La base de sustento de la RSO es el capital social, entendido como la capacidad humana de actuar y lograr objetivos gracias a las meras fortalezas humanas; si a esa capacidad humana se sumasen medios económicos y materiales, mejor aún. La óptima expresión del capital social es el voluntariado.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS Y RSO

Desarrollar la RSO amerita un mínimo de sentido y acción organizacional; iniciarla ya pone en juego numerosas variables organizacionales, pero son los lineamientos estratégicos los que marcan sus pautas por ser definidos por instancias superiores. Sin lineamientos estratégicos cualquier organización sólo improvisa; formularlos implica iniciar un proceso de planificación que obliga a conocer la situación inicial de los problemas y la pretendida al final del lapso establecido.

Para que la RSO adquiera permanencia y trascienda en lo interno organizacional, en primer lugar, y luego hacia la sociedad y el ambiente, debe establecerse como objetivo estratégico. Los lineamientos estratégicos actúan así:

1. La misión como lo que es la organización antes de establecer los objetivos estratégicos;
2. La misión como la imagen futura de la organización luego de desarrollados los objetivos;
3. Los valores como los rieles que marcan los linderos de la ruta a transitar;
4. Los principios como síntesis explicativa de los valores, locomotoras que hacen factible que los valores transiten. Pueden exponerse bajo la forma, por ejemplo, de un código ético.
5. Los objetivos estratégicos como orientadores de los esfuerzos humanos y los recursos, transitando entre los rieles con base en sus indicadores y sus "paradas" o metas, a la velocidad fijada sobre el tiempo establecido apoyados en cronogramas con claras responsabilidades, actividades y tareas.

Quienes formulen los lineamientos, no sólo deben conocer la organización, sino tener también la capacidad de encaminar lo decidido. Aquí el Gobierno Empresarial o conjunto de instancias responsables de que lo decidido se cumpla, juega papel de importancia. Si esos elementos se plasman en un plan coherente y participativo de gestión, contribuirán a que la organización actúe como un macroequipo con dirección y criterios compartidos.

Definidos los objetivos estratégicos, éstos se descompondrán en funcionales al aplicarlos a las funciones administrativas: mercadeo, tecnología, producción, capital humano, finanzas y lo administrativo-contable. Las herramientas de apoyo para formularlos son la estructura organizacional de la organización apoyada en el organigrama, y los diagnósticos organizacionales al estilo de la matriz DOFA.

Si la RSO fuese asumida como un objetivo estratégico, la totalidad de las funciones administrativas deben ser impregnadas por ella.

LA UNIDAD Y LOS PROGRAMAS DE RSO

Para que una organización sea exitosa en RS, sus dirigentes deben depositar el desarrollo del objetivo en una Unidad de RS, con el nombre de comité, comisión u otro, integrado por personas con sensibilidad social y capacidad de convocatoria, que crean en la parti-

cipación como un proceso útil. Esa unidad debe armar de conceptos y direccionalidad a los actores de la empresa, comenzando por sus dirigentes, y conceder transparencia a la gestión social mediante códigos éticos, normas de gestión, mediciones, y validación con variables como las del Desarrollo Humano, entre otros aspectos. Debe, adicionalmente, desarrollar una conciencia de propósito que genere acciones creíbles de RS con sentido y permanencia en el tiempo.

Por comportar un objetivo estratégico, esa unidad debe estar adscrita al máximo nivel estratégico organizacional, y lo ideal es que sea coordinada por quien presida o sea mayor autoridad de la organización. Asimismo, debe impulsar la participación de los actores organizacionales, incentivar la conformación de equipos de voluntariado, conocer lo operacional y el entorno de la organización para difundir apropiadamente los programas y acciones entre los *stakeholders*, y apuntar a incrementar la buena imagen de la organización, particularmente su condición responsable.

Obvio, debe tener un presupuesto de Inversión Socialmente Responsable (ISR), acorde con los programas a desarrollar y formular periódicamente el Balance Social (BS) o Informe de Sustentabilidad como herramienta de gestión para corregir o perfeccionar los programas.

LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS COMO EJES DE LA RS

Al igual que la solidaridad, la RS no se pregona, se practica. La modalidad organizacional generalmente adoptada para desarrollarla es la de proyectos y programas sociales. Estos son de tres tipos: 1. Institucionales, si los pone en marcha la organización; 2. De voluntariado, si surgen y son ejecutados por voluntarios con el visto bueno de la organización; y 3. Integrales, si la organización y los voluntarios acuerdan y actúan mutuamente, que son los ideales.

De la ejecución de genuinos proyectos y programas debe esperarse resultados medibles, comparables, por lo que es necesario establecer sistemas de indicadores. Las actividades y sus resultados deben registrarse en el balance social y ser verificables mediante Auditoría Social. Algunas organizaciones constituyen fundaciones como forma expedita para manejar los programas; esta fórmula puede conducir a beneficios impositivos.

Lo señalado puede graficarse, por convención, sobre los seis elementos o variables más influyentes de la RSO, mediante la figura de un cubo como recurso mnemotécnico.

Gráfico 2. Cubo de la RSO



Fuente: Oscar Bastidas-Delgado, 2009.

OPCIONES DE RSO

Las estrategias son propias de cada organización, de su comprensión de ella misma, de la sociedad y de sus relaciones con el entorno. La opción más sencilla es la filantrópica que, al igual que la limosna, acto caritativo y puntual, se realiza sin esperar algo a cambio, por lo que algunos especialistas, como el autor, no la consideran propia de RS. Recuérdese que fracasó en su intento por superar los desmanes de la Revolución Industrial.

LA RS COMIENZA POR CASA

La RS debe iniciarse por casa o ámbito interno, atendiendo las condiciones laborales y sociodemográficas de quienes hacen vida en la organización. Caracterizar lo interno pasa por analizar los factores sociodemográficos, y desde ellos diseñar programas a la medida: género, edad, estado civil, nivel educativo, carga familiar, por ejemplo.

Lo interno también pasa por analizar las relaciones laborales: contratación, remuneración, movimientos de personal, negociación y manejo de conflictos laborales; planes de carrera, capacitación y adiestramiento, educación formal, programas de jubilación, salud, higiene ocupacional y seguridad industrial. En lo interno no deben marginarse los programas hacia los actores y sus familiares: vivienda, alimentación, transporte, cultura y deporte, planes vacacionales y recreación, educación formal de familiares e hijos, ni olvidar los procesos formadores de ciudadanos como la información y participación, por ejemplo.

En la dimensión societal o externa deben considerarse relaciones apropiadas con proveedores y clientes, pero en aras de agregarle calidad: garantías de productos y servicios; relaciones interinstitucionales, de intercooperación e integración; convenios, alianzas, actividad gremial. Debe prestarse especial atención a las comunidades aledañas y pensar en programas educacionales, de capacitación para el trabajo y fortalecimiento económico como los de formación de empresas y economía familiar, mensajes de consumo responsable.

Numerosos dirigentes miran preferencialmente hacia sus entornos, pretendiendo relacionar sus acciones sociales con sus clientes, ¡con cierta razón, pues no son opciones excluyentes! Pocos se interesan en relacionarse con proveedores socialmente responsables, lo que constituye un vacío ético. Una pregunta se impone: ¿Con qué moral una organización irresponsable con sus propios actores puede exigirles desarrollar programas institucionales o de voluntariado hacia sectores externos o el ambiente?

En cuanto al ambiente cobran fuerza los programas de concientización sobre el desarrollo sustentable, el reciclaje, la reforestación, los clubes ecológicos de niños y jóvenes, y otros. La totalidad de estas opciones puede cruzarse con los indicadores de Desarrollo Humano, los principios del Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

¿CUÁL ESTRATEGIA DEBE PREVALECER?

Como se observa, el panorama de opciones es amplísimo. Determinar cuál debe prevalecer supone analizar la organización con su identidad o conjunto de rasgos, con sus intereses y limitaciones, de un lado, y las personas o sectores susceptibles de beneficiarse de la RS, del otro; sin olvidar el comportamiento del entorno que, sin duda alguna, puede afectar la RS.

Los programas pueden ir entonces desde lo filantrópico, si se está seguro de que las donaciones proporcionadas impactan positivamente a quienes las reciben, que bien puede ser una institución benéfica con transparentes programas sociales, pasando por los proyectos específicos de cada ámbito como los señalados, hasta llegar a aquellos con importantes sinergias sectoriales, comunitarias o de defensa del planeta.

La siguiente figura contribuye a precisar la variedad de opciones.

Gráfico 3. Opciones de RSO



Fuente: Oscar Bastidas-Delgado, 2009.

La opción que debe prevalecer dependerá de la combinación de los factores mencionados. No existen recetas, sólo criterios que ayudan a la escogencia. La estrategia pudiera ser aquella que:

1. Desarrolle los valores de la organización.
2. Sensibilice con conceptos, prácticas y direccionalidad de RS los estamentos organizacionales.
3. Facilite la constitución y el trabajo de la Unidad de RS.
4. Sume la mayor cantidad de voluntarios.
5. Permita la participación de los beneficiarios.
6. Desarrolle esquemas de corresponsabilidad.
7. Funcione con apropiada inversión social para permanecer en el tiempo.
8. Conceda transparencia a la gestión social.
9. Apunte a transformar positivamente a la sociedad.
10. Valide la imagen de la organización como socialmente responsable.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Para la RSO, las personas y el planeta como espacio vital constituyen su razón de ser. Ella es en sí misma la mejor manera de relacionar el sentimiento humano generado en una organización con lo humano de su entorno y el ambiente.

Ponerla en marcha implica que cuente con el espaldarazo político-institucional de la más alta instancia de la organización. Adoptada como estrategia, debe constituirse una uni-

dad específica que la desarrolle y expanda hacia los procesos funcionales, con raíces en lo interno, lo societal y lo ambiental.

Aunque no existen recetas, la siguiente síntesis tiene validez: La estrategia que debe permanecer es la que combine la mayor satisfacción de quienes la adelantan y de quienes reciben sus impactos, con la mayor permanencia posible en el tiempo para no generar frustraciones.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, RUSSELL L. (1998). *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa.

KLIKSBERG, B. (1990). *El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Editorial Tesis, Buenos Aires.

BASTIDAS-DELGADO, O. (1998). *Capitalismo, crisis y vigencia del cooperativo latinoamericano*. Octubre 1998. Mecnografiado, 23 p. Ponencia: Seminario Taller: Promoción de la Salud y la Atención Farmacéutica. El Aporte de COHAN a la calidad de la vida y el bienestar de la comunidad. Medellín, 9 y 10 de noviembre.

BASTIDAS-DELGADO, O. (2007). *Precisiones acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, mayo, 16 p.

MUGARRA, A. (1999). "Proyecto de balance de identidad cooperativa". *Anuario de Estudios Cooperativos 1998*. Universidad de Deusto.

REPÚBLICA FRANCESA. Ley No. 77- 769 de 12 de julio de 1977.

DIARIOS

MONALDI, F. (1998). "Capitalismo salvaje ¡de Estado!", *El Nacional*, 6-9-1998.

MODALIDADES E INSTRUMENTOS DE LA RSE: UN ARCOÍRIS DE OPCIONES

ZAIRA BERTI ÁVILA

Cuando hablamos de modalidades de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) nos referimos a la forma como se relaciona una organización con la sociedad, más concretamente, con diferentes actores para emprender acciones que buscan alcanzar objetivos sociales en un sentido amplio.

Esta definición cobra sentido en la medida en que contamos con un marco de interpretación de lo que se considera hoy en día responsabilidad social. Diríamos entonces que las tendencias actuales registran cambios importantes en la visión empresarial responsable, lo cual responde a asuntos clave: 1) el reconocimiento de la importancia social de la empresa, en cuanto a sus contribuciones al desarrollo sustentable y al bienestar de las personas, más allá de los aportes que realiza a través de los mecanismos de mercado; 2) la necesidad de establecer relaciones con los grupos de interés de la organización desde una perspectiva ética; y 3) el imperativo de la gestión de los efectos de las operaciones a lo largo de la cadena de valor.¹

La definición establecida en la Norma ISO 26000 sobre responsabilidad social podríamos interpretarla como un reflejo del terreno ganado por esta visión empresarial responsable, toda vez que llegó a formularse de manera consensuada por representantes de alrededor de 160 países que participaron en la elaboración de esta norma. En reconocimiento a este valioso aporte y a las ventajas que nos brinda para desarrollar el tema que aquí nos convoca, la citamos:

La característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas.²

- 1 Flores, Ogliastri, Peinado-Vara y Petry / Banco Interamericano de Desarrollo (2008). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*, p. 7.
- 2 ISO 26000, *Guía de Responsabilidad Social*, 2010, pp. 23-24.

Otro logro de esta norma fue haber identificado ciertas materias fundamentales de la responsabilidad social, cuyo abordaje ayudaría a las organizaciones a definir sus alcances, identificar asuntos pertinentes y establecer prioridades. Dichas materias son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Independientemente de la amplitud, los énfasis a marcar y hasta la aplicabilidad o no que puedan tener algunas de estas materias, en función de las características particulares de cada organización, adoptar esta visión significa asumir una filosofía de gestión que se convierte en una “manera de ser” de la organización y, por consiguiente, en una “manera de actuar” en el día a día. Todas estas materias o temas se relacionan entre sí y guardan interdependencia. Atrás va quedando entonces la posibilidad de relegar la competencia de la responsabilidad social a una gerencia o departamento.

La aspiración de que una empresa pueda desempeñar un rol mucho más activo en la promoción del desarrollo sustentable, ha impulsado el repensar las opciones más adecuadas para ello. Sumémosle a esto el que las buenas prácticas aconsejan tomar en cuenta a todos los grupos de interés de la organización y que la gestión de los impactos debe abarcar la totalidad de la cadena de valor. De la conjunción de estos elementos –y de otros que son igualmente importantes pero exceden el alcance de lo que nos ocupa tratar–, se perfila la estrategia de la organización de la cual se derivan políticas y prácticas específicas. Se entiende así que en los últimos años hayan venido cobrando fuerza iniciativas empresariales orientadas a maximizar los beneficios que pudieran recibir las comunidades locales o de su área de influencia, a través de actividades fundamentales de la empresa. Tal es el caso de iniciativas para el desarrollo de proveedores, otorgar preferencia en la compra de productos o la contratación de servicios locales y el desarrollo de negocios inclusivos. Un argumento de fondo que justifica este tipo de iniciativas es la posibilidad de una mayor garantía para ofrecer beneficios duraderos y que no estén tan expuestos a las vulnerabilidades de “como vaya el negocio”. Usualmente, estos beneficios están representados en la generación de empleo o la disminución de la precariedad de éstos, el desarrollo de habilidades de la gente, el incremento de ingresos, la dinamización de la economía local y, en general, el favorecimiento de un espíritu o ambiente para el emprendimiento.

El abordaje de la materia “Asunto de consumidores”, específicamente acciones orientadas a promover el consumo sostenible, nos permite asomar otro ejemplo de una iniciativa que pudiera estar estrechamente alineada con la actividad de una empresa, y potencialmente tener gran peso de cara a la preservación del ambiente y al agotamiento de los recursos. Ejemplos similares a éste abundan.

Así, hoy es común que veamos una combinación de iniciativas que persiguen fines sociales y ambientales, asociadas a las actividades fundamentales de la empresa, con iniciativas de inversión social tradicional que bien pueden buscar la mitigación de la pobreza, contribuir a la superación de una problemática o de apoyo a una causa social particular.

MÚLTIPLES ACCIONES – MÚLTIPLES OPCIONES

Si una empresa decide emprender diversas acciones para diferentes grupos de interés, es posible seleccionar una sola modalidad de RSE como la más adecuada para hacerlo. Probablemente se requiera adoptar más de una modalidad. La variedad de iniciativas que

pueden desprenderse de la estrategia definida por una organización, donde la responsabilidad social es parte integral de la misma, es posible que demande la combinación de varias modalidades para ser llevadas a cabo. ¿Cuáles son las modalidades de RSE a considerar? ¿En qué se diferencian? ¿Bajo qué criterios se seleccionan?

Las modalidades de la RSE usualmente se definen en función de las implicaciones que tiene para la empresa el control de gestión de la iniciativa a ejecutar.³ Podemos identificar cuatro modalidades:

- *Ejecución directa*: la empresa asume el control de gestión de la iniciativa en su totalidad.
- *Ejecución indirecta a través de una fundación empresarial*: cuando la fundación tiene el mismo origen empresarial, es decir, en su constitución y operación está involucrada de manera significativa la empresa (ej. dirección, financiamiento), y la misión fundacional pudiera estar alineada con los objetivos de aquella.
- *Ejecución a través de terceros*: la empresa delega en otra organización la gestión de la iniciativa, que puede ser una ONG, un organismo gubernamental o grupo comunitario, entre otros.
- *Ejecución mediante alianzas*: la gestión es compartida entre la empresa y otras organizaciones, que pueden ser del mismo sector empresarial, o donde se combine la participación de sectores de la sociedad civil y gubernamental.

Vale decir que el hecho de que una iniciativa requiera menor control de gestión por la empresa, no desmerece en nada su valor. A la hora de escoger entre estas modalidades de ejecución se barajan criterios como la finalidad de las iniciativas, los recursos disponibles, retornos esperados, la experticia requerida. En cierta forma, la escogencia de las modalidades dependerá del balance que se logre entre la disposición y la capacidad que tenga la empresa para emprender determinadas acciones.

Lo que hasta ahora hemos denominado de forma genérica iniciativas sociales, en buena parte constituyen lo que se ha dado en llamar “instrumentos” de la RSE. Al igual que ocurre con las modalidades, la diversidad de éstos favorece el que se realicen múltiples combinaciones, al momento de formular los planes de gestión de las empresas, y en particular lo que concierne a relaciones con la comunidad. En la bibliografía especializada es posible encontrar materiales donde se les describe ampliamente y se destacan sus bondades. A los fines de este artículo, presentamos un resumen de los instrumentos de inversión social definidos por Mireya Vargas en una publicación anterior del Comité de Alianza de VenAmCham:⁴

1. Subsidios/donaciones: aportes de recursos en especies o dinero.
2. Ejecución de proyectos propios: alude a programas o proyectos de la empresa que persiguen objetivos sociales o ambientales.
3. Voluntariado corporativo: acción conjunta de trabajadores, empresa y grupos u organizaciones sociales para atender un problema o población determinada.

³ Gómez, H. y Carolina Luis-Bassa (2005). *Iniciativa social como estrategia competitiva*. IESA, pp. 52-53.

⁴ Vargas, M. (2005). *Inversión social empresarial. Instrumentos para la sostenibilidad*. Alianza Social/VenAmCham, p. 71.

4. Apoyo institucional: aporte de la empresa orientado a consolidar la capacidad de las organizaciones para el servicio social.
5. Apoyo a individuos: acompañamiento o respaldo a emprendedores para fortalecer el capital humano y social.
6. Marketing social: acciones que vinculan aspectos comerciales de la empresa con temas de calidad de vida, relaciones con consumidores y redes de comercialización.
7. Tecnología social: aporte de capacidades técnicas, humanas y tecnológicas de la empresa para la generación, consolidación y replicación de tecnologías sociales.
8. Apoyo a iniciativas de autogestión financiera: inversiones de riesgo compartido, en apoyo a la sostenibilidad financiera de organizaciones sociales.
9. Community join venture: fomento de empresas sociales con riesgos compartidos, para el desarrollo de sectores no tradicionales.
10. Comercio justo: iniciativas globales de comercio que premian la producción sustentable, el desarrollo de expresiones culturales y los esfuerzos emprendedores de poblaciones vulnerables.
11. Presencia e incidencia: apoyo y participación de la empresa en la definición de legislaciones y prácticas de responsabilidad social corporativa.

En función de la estrategia definida por la organización, en términos de las contribuciones que desea hacer a la sociedad, así como los lineamientos de política para su implementación (grupos de interés o población objetivo, áreas o problemáticas de intervención, localidades, etc.), se determinan tanto las modalidades de ejecución como los instrumentos más adecuados. La llegada a este punto supone un esfuerzo subyacente. Denotaría una genuina valoración de lo que representa la responsabilidad social para la organización, en cuanto a su abordaje de una manera profesionalizada, similar a lo que se esperaría del tratamiento de otras materias que se consideren relevantes para la empresa.

CUÁNTO QUIERO – CUÁNTO DOY

Es común escuchar “la responsabilidad social es para las empresas grandes”. Afortunadamente, ello no es cierto. Esta falsa impresión quizá obedezca a debilidades en la divulgación de los esfuerzos que realizan las pequeñas y medianas empresas, entre otras razones. En todo caso, queremos destacar que, más allá de la cuantía de los recursos que se puedan destinar a iniciativas de responsabilidad social, es posible hacer aportes significativos en el marco del enfoque de desarrollo sustentable, independientemente de la naturaleza o características particulares de cada organización. La diversidad de opciones que aquí apenas mostramos, entre modalidades e instrumentos de RSE, crece de manera exponencial cuando se introducen como parte del análisis las temáticas o grupos poblacionales que podrían ser objeto de atención, lo cual, si bien es cierto representa un gran desafío, considerando el contexto actual de nuestro país, significa también la existencia de un vasto campo donde cada quien tiene espacio para actuar de acuerdo con sus posibilidades. Cada quien a su escala. Pero la apertura, disposición y creatividad a la hora de hacer combinaciones con el arcoíris de opciones disponibles, puede marcar la diferencia en cuanto al alcance de las contribuciones posibles de concretar.

En esta línea, quisimos mostrar tres experiencias que nos permiten ilustrar algunas combinaciones de modalidades e instrumentos de RSE, así como también algunos elementos que, en nuestra opinión, son factores clave en la gestión de programas o servicios socia-

les, en la búsqueda de la eficiencia y efectividad requerida, como también el logro de las escalas deseadas en términos de alcances o cobertura.

Estas tres experiencias se desarrollan en contextos diferentes, pero tienen en común la educación como área de actuación, aunque se plantean propósitos distintos. Son iniciativas auspiciadas por el sector empresarial y su concepción o diseño se fundamenta en investigación social aplicada, con fines de replicación como tecnología social.

La primera experiencia se trata de la adaptación del sistema de *Aula Abierta* en el Jardín de Infancia Luisa Goiticoa, perteneciente a la Fundación Eugenio Mendoza. En la cual incluimos también, como otro aporte al sistema educativo nacional, la apertura de la carrera universitaria de Educación Preescolar por parte de la Universidad Metropolitana. Teniendo un mismo origen fundacional, estas iniciativas son ejemplo de direccionalidad, consistencia y conjunción de esfuerzos para incidir de manera significativa sobre una problemática cuya superación resulta fundamental para el desarrollo de cualquier país.

También de Venezuela, pero con un alcance que supera sus fronteras, presentamos la experiencia del programa *Aprendiendo a Querer*. Una propuesta innovadora para la formación en valores que desde sus inicios se planteó el reto de lograr escala gracias a un esquema de alianzas, tanto para lo programático como para su gestión.

La tercera iniciativa se desarrolla en Brasil. Se trata de la alianza "Todos por la Educación". Esta experiencia se destaca por sus esfuerzos para incidir en las políticas públicas, el empoderamiento de la sociedad civil, la suma de esfuerzos y la introducción de nuevas tecnologías de comunicación e información en la gestión social.

"Educación inicial". Venezuela⁵

ORGANIZACIONES PROMOTORAS / EJECUTORAS	PROPÓSITO DE LA INICIATIVA
<p>Fundación Eugenio Mendoza (FEM), creada en 1951 por el empresario Eugenio Mendoza Goiticoa y su esposa Luisa Rodríguez de Mendoza.</p> <p>Universidad Metropolitana (Unimet), inaugurada en 1970, creada por un grupo de empresarios liderado por Eugenio Mendoza Goiticoa.</p>	<p>FEM: Adaptación del sistema de Aula Abierta en el Jardín de Infancia Luisa Goiticoa y su extensión a la Educación Básica, con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza, al tomar en cuenta las necesidades reales de los educandos y el proceso de desarrollo vivido por el país.</p> <p>Unimet: Apertura de carrera de Educación Preescolar a fin de disponer para la primera infancia, como etapa fundamental de la vida humana, de educadores de alta formación.</p>

5 La información sobre la iniciativa "Educación Inicial". Venezuela, se basa en: Fundación Eugenio Mendoza. (1986). *Unidad Educativa Luisa Goiticoa: una Experiencia Venezolana de Educación Participativa*, Caracas.

Ruiz, et al. / Fundación Eugenio Mendoza. (1986). "Formación de recursos humanos para la educación preescolar", en: III Jornadas de Estudio del Pre-Escolar en Venezuela, Caracas, pp. 367-391.

Gómez, C. (2006). *Eugenio Mendoza*. Biblioteca Biográfica Venezolana. El Nacional y Bancaribe, Caracas, pp. 106-108.

Unimet. (2006). Oscar Carpio, en: "Pequeña historia". *Bibliobytes Magazine Digital* #4. Consultado el día 17 de marzo de 2014 de la World Wide Web: <http://bibliobytes.unimet.edu.ve/numero4/peq-historia.htm>

DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	INNOVACIÓN SOCIAL
<p>Aula Abierta es un sistema de enseñanza-aprendizaje basado en la “pedagogía de la acción”, considerado uno de los enfoques más importantes e innovador de la educación contemporánea.</p> <p>La adaptación del sistema se llevó a cabo entre 1975 – 1985. El Jardín de Infancia Luisa Goiticoa ya contaba para el momento con 25 años de trayectoria.</p> <p>La apertura de la carrera universitaria de Educación Preescolar (1976) requirió de: diseño de planes de estudios, elaboración del perfil del docente y consignación de recaudos exigidos por organismos oficiales competentes, entre otros.</p>	<p>Es un aporte al sistema educativo en la medida en que representa un ejemplo práctico, documentado y con evaluación de resultados, acerca de cómo utilizar los recursos existentes y cómo adaptar una metodología moderna de enseñanza.</p> <p>El Ministerio de Educación adoptó oficialmente el sistema Aula Abierta para el nivel Preescolar en 1979, y esta experiencia, entre otras existentes en el país, fue un modelo de referencia.</p> <p>Diseño de planes de estudios para la formación de docentes de Educación Preescolar a nivel superior. Anteriormente, sólo la Universidad del Zulia ofrecía tal oportunidad de estudio desde 1970.</p>
ELEMENTOS CLAVE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	ALIANZAS PARA LOGRAR ESCALA
<p>Ambas organizaciones se apoyaron en las estructuras organizacionales y sistemas de trabajo disponibles para emprender las iniciativas orientadas a ampliar, renovar y mejorar el sistema de enseñanza que se venía aplicando.</p> <p>Inversión de recursos en la contratación de talentos.</p> <p>En el caso de Aula Abierta, se contó con el asesoramiento de Bank Street College of Education, New York, y del Goldsmith’s College de la Universidad de Londres.</p>	<p>La Fundación Eugenio Mendoza y la Universidad Metropolitana trabajaron en estrecha colaboración, entre ellas mismas, y con el Ministerio de Educación.</p>
FUENTES Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO	MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
<p>Donaciones de parte de los fundadores.</p> <p>Cobro de tarifas por servicios prestados.</p> <p>Financiamiento de entidades públicas y privadas.</p>	<p>FEM / Sistema de Aula Abierta: Evaluación de resultados a lo largo de la experiencia y al término de los 10 años que duró la fase de adaptación.</p>

“Aprendiendo a Querer”. De Venezuela para el mundo⁶

ORGANIZACIONES PROMOTORAS / EJECUTORAS	PROPÓSITO DE LA INICIATIVA
Asociación Provida de Venezuela (PROVIVE), fundada en 1983, por Christine de Marcellus de Vollmer y un grupo de profesionales.	Formar a niñas, niños y adolescentes en habilidades básicas para la vida que se fundamentan en valores y virtudes universales.
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	INNOVACIÓN SOCIAL
<p>“Aprendiendo a Querer” es un programa de educación en valores, integrado por una serie de doce libros (incluidos un libro del alumno y uno del docente), para ser utilizado durante todo el proceso educativo formal, desde preescolar hasta el último año de secundaria, y adaptable a procesos educativos no formales.</p> <p>Para 2013, más de 70 centros educativos de Venezuela habían interactuado con el programa.</p> <p>En Latinoamérica, países como México, Chile, Argentina, Brasil y Ecuador le han acogido. Asimismo, en España, Reino Unido y África Subsahariana.</p>	<p>Un equipo multidisciplinario, basándose en un enfoque que combina la neurociencia y la literatura, desarrolla una novedosa idea para transmitir los valores a niños y jóvenes: una historia continua en sucesivas novelas donde los personajes van creciendo año a año, encarnando los anhelos y experiencias de todo niño y adolescente.</p> <p>La elaboración de la serie de libros se inició en 1985, y es a partir de 2004 cuando se arranca el programa en centros educativos.</p>
ELEMENTOS CLAVE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	ALIANZAS PARA LOGRAR ESCALA
<p>Inversión de recursos para investigación y desarrollo de la iniciativa.</p> <p>La estrategia de intervención seleccionada favorece el logro de cobertura del programa, gracias al esquema de formación de formadores y a la posibilidad de comercializar la serie pedagógica de libros, mediante licencia en varios países a editoriales que la publican.</p>	<p>Provive y Alianza Latinoamericana para la Familia (Alafa) son socios en esta iniciativa.</p> <p>Desde los inicios del programa, se perfila apoyarse en una red de aliados a efectos de lograr una amplia cobertura en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>Como aliado “natural” se identifica a los centros de formación o entidades educativas.</p>
FUENTES Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO	MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
<p>Aportes de organizaciones de origen familiar.</p> <p>Financiamiento de organismos multilaterales.</p> <p>Fondos de cooperación internacional</p> <p>Fondos gubernamentales.</p> <p>Ingresos por venta de publicaciones.</p> <p>Comercialización de la serie pedagógica de libros con casas editoriales.</p>	No se dispone de información.

6 La información sobre la iniciativa “Aprendiendo a Querer”. De Venezuela para el Mundo, se basa en: Alafa. Aprendiendo a Querer. [Homepage]. Consultado el día 18 de marzo de 2014 de la World Wide Web: <http://www.alafa.org/aaq.htm>. Sin fecha.

Provive. (2013) Informe Gestión Agosto 2012-Julio 2013. Consultado el día 23 de marzo de 2014 de la World Wide Web: www.provive.com.ve

Christine de Marcellus de Vollmer (2013, 28 de agosto). Entrevista Canal CNN en Español. Programa NotiMujer.

Christine de Marcellus de Vollmer (2013, 18 de octubre). Entrevista Canal CNN en Español. Programa Cala.

“Todos por la Educación”. Brasil⁷

ORGANIZACIONES PROMOTORAS / EJECUTORAS	PROPÓSITO DE LA INICIATIVA
<p>Alianza “Todos por la Educación”. Fundada en 2007 por los presidentes de la cadena de autopartes DPaschoal, y los presidentes del Grupo Gerdau y bancos importantes como Itaú, Bradesco y Santander, entre otros.</p>	<p>Generar una conciencia en el país sobre la importancia que tiene la educación e impulsar acciones específicas para mejorar su calidad.</p>
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	INNOVACIÓN SOCIAL
<p>Es una campaña de movilización social, liderada por empresarios, que busca contribuir para que en 2022, año del bicentenario de la independencia de Brasil, el país asegure a niños y jóvenes educación básica de calidad. Metas específicas planteadas: Meta 1. Todo niño y joven de 4 a 17 años en la escuela; Meta 2. Todo niño plenamente alfabetizado hasta los 8 años; Meta 3. Todo alumno con aprendizaje adecuado a su edad; Meta 4. Todo joven con Educación Secundaria concluida hasta los 19 años; Meta 5. Inversión en educación ampliada y bien gestionada.</p>	<p>Creación de Observatorio Educativo: base de datos con un ranking de calidad de todas las instituciones educativas de Brasil, basada en resultados de exámenes federales, estatales y municipales. Plataforma tecnológica personalizada dirigida a maestros y estudiantes para el registro de sus actividades y acceso a contenidos educativos digitales. Generación de conocimiento para apoyar el desarrollo de las políticas públicas que se han centrado en iniciativas de innovación educativa en las aulas.</p>
ELEMENTOS CLAVE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	ALIANZAS PARA LOGRAR ESCALA
<p>Constitución de un Directorio de 100 miembros, donde destacan empresarios y especialistas en educación. Construcción de capacidad operativa: instancias de Dirección Ejecutiva y de equipos técnicos. Establecimiento de normas para evitar distorsiones de corte político o de prevalencia de una empresa o sector sobre otro. Inversión de recursos en la contratación de talentos para conocer en profundidad la problemática a atender y definir la estrategia de intervención.</p>	<p>En Brasil: Empresarios. Medios de comunicación social y periodistas. Artistas y deportistas. Organizaciones no gubernamentales . Gobiernos municipales, estatales y nacional (las escuelas son manejadas por los municipios y las gobernaciones). En Latinoamérica: Red Latinoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Educación (Reducción), con el objetivo de promover el intercambio de buenas prácticas y experiencias y la movilización regional a favor de la educación.</p>

7 La información sobre la iniciativa “Todos por la Educación”: Brasil, se basa en: Oppenheimer, A. (2010). *¡Basta de historias! Brasil: una causa de todos* (Primera edición). México, D.F., Debate, pp. 242-248.
 Banco Interamericano de Desarrollo. (2013, 2 de mayo). “BID y el movimiento Todos por la Educación han firmado una alianza para ayudar a mejorar la calidad de la educación básica”. Consultado el día 17 de marzo de 2014 de la World Wide Web: <http://www.iadb.org/es/temas/educacion/bid-y-el-movimiento-todos-por-la-educacion-han-firmado-una-alianza-para-ayudar-a-mejorar-la-calidad-de-la-educacion-basica,7715.html>

FUENTES Y MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO	MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
<p>Donaciones y aportes de particulares y organizaciones privadas.</p> <p>Financiamiento de organismos multilaterales.</p> <p>Fondos de cooperación internacional.</p> <p>Fondos gubernamentales.</p>	<p>Medición de impactos en la utilización de metodologías innovadoras en el aprendizaje de los estudiantes y las prácticas de enseñanza.</p>

MODALIDADES DE RSE EN VENEZUELA: CUATRO EMPRESAS VENEZOLANAS Y SUS RUTAS DE ACCION SOCIAL EMPRESARIAL

LORENZO ALFONZO

Las empresas no son responsables de todos los problemas del mundo ni tienen los recursos para resolverlos todos. Cada compañía puede identificar el conjunto particular de problemas sociales en los cuales está mejor preparada para ayudar a su solución y de los que pueda obtener el mayor beneficio competitivo. Atacar los temas sociales mediante la creación de valor compartido conducirá a soluciones auto-sostenibles que no dependerán de subsidios privados ni gubernamentales. Cuando una empresa bien manejada aplica sus amplios recursos, experticia y talento gerencial a problemas que entiende y en los que tiene un interés, ésta puede tener un mayor impacto en el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica.

Porter y Kramer¹

ANTECEDENTES

El presente artículo es la extensión de un estudio de caso reciente sobre el nivel de integración de las iniciativas de RSE en las respectivas estrategias de negocios de cuatro empresas venezolanas, desde la óptica de sus gerentes (Alfonzo, 2012). Consideradas desde la perspectiva de su capital accionario, dos de estas empresas pertenecen al sector público/estatal (SPB) y las otras dos al sector privado (SPR); desde la perspectiva de su sector industrial, dos de ellas pertenecen al sector bancario, y las otras dos al sector de telecomunicaciones. Por lo diverso y reducido del universo muestral, los resultados del estudio deben verse como indicadores de tendencias, que ilustran las prácticas vigentes de dichas empresas en materia de RSE.

Los hallazgos más resaltantes del estudio nos refieren a coincidencias y diferencias notables en la forma de abordar y ejecutar las agendas sociales en cada empresa. Entre las coincidencias destacan:

¹ M. Porter y M. Kramer (2006). "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, p. 91 (traducción libre, LAC).

1. La intención estratégica de mejorar el acceso a los servicios tradicionales que la empresa ofrece para aquellos segmentos poblacionales antes excluidos de tales servicios, independientemente de la causa.
2. Un mayor énfasis en generar bienes y servicios que solventen –con efectividad y a precios asequibles– necesidades relevantes de sus mercados objetivo.
3. La prevalencia del enfoque tradicional de corte asistencial y/o contributivo de las iniciativas en RSE antes que integrar éstas con las estrategias de negocio, a pesar de haber ya importantes señales de cambio.
4. La utilización de la acción social como instrumento de mercadeo y posicionamiento de estas empresas (o sus marcas relevantes), a fin de evidenciar su compromiso y su contribución con una agenda social relevante para sus grupos de interés significativos... ello, a pesar de las declaraciones públicas, en contrario, por parte de las empresas del sector estatal.

Del lado de las diferencias, vale mencionar las siguientes:

1. Las empresas del SPB evidenciaron mayor vocación de integrar sus iniciativas sociales con las estrategias naturales de negocio que las empresas del SPR, cuyas ejecutorias mantuvieron –salvo algunas excepciones– un perfil mucho más conservador. Desde la perspectiva industrial, el sector bancario evidenció una tendencia más integradora de ambas áreas que lo observado en el sector telco.
2. La adopción del concepto de *inclusión social* como principio –casi que mandato– estratégico en las empresas del SPB fue determinante para la mayor integración de las agendas sociales y de negocio de estas instituciones; no ocurrió así con las empresas del SPR, las cuales fueron mucho menos enfáticas en asimilar este concepto como principio orientador de su acción social. Vistas desde su sector industrial, de nuevo el sector bancario se adaptó mejor a esta orientación que el sector telco, redefiniendo sus misiones y metas en función de las necesidades relevantes de sus mercados.
3. A pesar de llevar a cabo programas socialmente enfocados, las motivaciones hacia la RSE fueron muy divergentes. Partiendo de una concepción moralista impuesta por el ideario gubernamental, según el cual el bien común es un principio no sólo deseable por sí mismo, sino que es el fundamento solidario de la vida humana², las empresas del SPB mostraron su rechazo a la idea misma de RSE, porque el “bien” así alcanzado no es desinteresado y el objetivo de lucro o de beneficio económico para la empresa siempre estará presente. Aunque más atenuada en la institución bancaria que en la del sector telco, esta visión principista fue compartida por ambas empresas del SPB. Las organizaciones del SPR adoptan una postura más pragmática y más cercana a la concepción y propósito actuales de la RSE, buscando crear valor y beneficios tanto para la sociedad como para ellas mismas. Para éstas, perseguir el bien común es muy deseable, pero lo es todavía más cuando existen (o se crean) incentivos que redundan en beneficios empresariales concretos. Estos pueden ir desde obtener una ventaja económica, protegerse frente a eventos de tipo regulatorio, fortalecer la reputación de la empresa y sus marcas, o ser reconocidos como entes socialmente responsables. En esta dirección, los instrumentos de acción social de ambas empresas están inclinados, mayormente, a la filantropía y al carácter asistencial de su aporte para sus grupos significativos de interés social.

² Cf. República Bolivariana de Venezuela (2010). *Proyecto Nacional Simón Bolívar: Primer Plan Socialista –PPS– Desarrollo económico y social de la nación 2007-2013*. Inces, estado Miranda, pp. 18-19.

4. La eficacia, entendida como el cabal cumplimiento del mandato estratégico –ya fuere éste producir/generar el bien o servicio en la escala esperada, o llegar con efectividad a las audiencias deseadas– es un elemento integrador entre estrategia y RSE, para las empresas del SPB, donde la eficiencia, aunque apreciada, es siempre secundaria frente a dicho cumplimiento. Habrá que evaluar a *posteriori* la sostenibilidad del esfuerzo social, cuando las condiciones económicas sean menos favorables que las actuales.

La eficiencia, en cambio, puede ser disruptiva de un esfuerzo integrador similar. Ello se evidenció en las empresas del SPR, las cuales –por estar sujetas a mayores presiones competitivas que sus contrapartes del SPB– se obligan a ser más eficientes en el manejo de sus disponibilidades, más conservadoras en la escogencia de sus iniciativas y menos ambiciosas en la implantación y ejecución de estos planes, a fin de no comprometer los resultados y las metas del negocio. Considerado desde la perspectiva industrial, el balance entre eficacia y eficiencia no mostró divergencias tan significativas.

PRÓXIMOS RETOS. ¿QUÉ OPORTUNIDADES HAY PARA AVANZAR?

Actualmente, la mayoría de los enfoques teóricos sobre la RSE aceptan –con variantes diversas– la tesis de Porter y Kramer (2006) en cuanto a que la acción social empresarial debe rendir beneficios tanto para la sociedad como para las empresas y que sólo integrando lo social en la estrategia empresarial podrán generarse soluciones innovadoras que respondan a las más urgentes necesidades de la sociedad, donde cada empresa hace aquello para lo que esté más capacitada. En la mejor tradición intelectual de Drucker (1984), se trata de considerar los grandes problemas sociales como oportunidades para desarrollar nuevos negocios, generar soluciones innovadoras que den solución a esos problemas y así producir los réditos por los que existe la organización.

Para ser competitivas, las empresas no pueden mantener agendas sociales paralelas a las exigencias de su operación fundamental. El uso de los recursos materiales, humanos y financieros deviene no sólo ineficiente sino insostenible en el tiempo, truncando los avances sociales ya realizados y afectando negativamente la probabilidad de desarrollar acciones innovadoras que den respuestas efectivas a aquellas necesidades.

En este esfuerzo, desarrollar vínculos con las audiencias clave y desmontar ideologías en ambos lados será fundamental para enfrentar los efectos derivados de tres mega-tendencias mundiales que ya están redefiniendo, según la teoría reciente, las reglas con que las empresas compiten entre sí.

Estas tres tendencias (Laszlo y Zhexembayeva, 2011)³ distintas, interconectadas y de impacto global en todos los sectores de la economía, se resumen en:

1. Agotamiento de recursos naturales
2. Transparencia radical
3. Expectativas crecientes

3 C. Laszlo y N. Zhexembayeva (2011). *Embedded Sustainability*. Stanford University Press, pp. 2; 6-21.

La primera hace referencia al ritmo con el cual se agotan los recursos naturales y la capacidad de restaurarlos o regenerarlos en todos los frentes, desde alimentos, agua y energía, hasta la tierra y la biodiversidad, poniendo en peligro la cadena de valor que los coloca a disposición de toda la población; la segunda nos remite a la capacidad que ahora tienen los actores sociales de examinar y validar que sus expectativas se están cumpliendo de la forma esperada, gracias a la democratización de la información y el abaratamiento de las tecnologías de comunicación; finalmente, la tercera nos habla de cuán hábiles deberán ser las empresas para enfrentar el ritmo creciente de presiones por parte de todos los grupos de interés (gobiernos, clientes, proveedores, inversionistas, ONG, competidores, comunidades, etc.), que demandarán soluciones de la más alta calidad, a precios asequibles sin primas ni *trade-offs* adicionales, que cumplan su promesa de desempeño, y que aporten (o no dañen) al entorno, ya sea ambiental o social.

Para superar los efectos de estas tres mega-tendencias y aprovecharlas como oportunidades, el único camino será integrar en el propio centro de las estrategias empresariales, la idea de sostenibilidad⁴, entendida no en su sentido académico⁵ sino operativamente. En otras palabras, encontrar respuestas efectivas y económicamente viables en el largo plazo a los retos ambientales y sociales de nuestro tiempo. Es integrar y equilibrar los tres pilares de la sostenibilidad –ambiente, sociedad y rentabilidad– en la estrategia central de negocios de la empresa (Ban, 2012)⁶.

La pertinencia del enfoque choca con la dificultad de llevarlo a cabo, es decir, con las medidas y acciones concretas que traducen esta intención. ¿Qué significa –en términos prácticos– “integrar y equilibrar los tres pilares de la sostenibilidad –ambiente, sociedad y rentabilidad– en la estrategia central de negocios de la empresa”? ¿Cómo llego a “integrar” de forma operacional a esos factores?

Quizá la clave esté en la gradualidad de las medidas, un paso después del otro. Realizar la agenda de la sustentabilidad y sus tres pilares coloca muchas acciones en manos de terceros, y literalmente, en manos de los gobiernos que adelantan regulaciones y normativas para encauzar la acción empresarial, entre múltiples puntos de sus agendas. Una vía más directa a la acción empresarial podríamos encontrarla en la tesis de *crear valor compartido*, propuesta por Porter y Kramer (2011), según la cual una empresa evalúa, de acuerdo con sus capacidades y recursos, aquellas áreas de interés o necesidad social en las que podría tener la habilidad de generar un producto o un servicio de excelente desempeño y que rinda beneficios sociales en una escala significativa.

El modelo de *creación de valor compartido* propone tres rutas posibles: (1) rediseñar o reconceptualizar productos y servicios para un nuevo mercado, (2) redefinir/mejorar la productividad en la cadena de valor para generar ese valor y, (3) desarrollar alianzas con

4 Cf. Laszlo y Zhexembayeva (2011), pp. 2-3.

5 *La sostenibilidad* (o desarrollo sostenible) es definida como sigue: “El desarrollo sostenible es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para que éstas satisfagan las suyas.”

Cf. U.N. World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission Report, 1987): *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development 1987*; United Nations, New York (traducción libre, LAC).

6 Ban Ki-Moon (2012), “The Future We Want”. *The New York Times*, Op-Ed. Contributor, May 23, 2012 (traducción libre: LAC).

empresas locales, ya sean suplidores, proveedores de servicios, firmas profesionales, o cualesquiera organizaciones relevantes. Cada empresa debe evaluar cuál se adecua mejor a sus habilidades y disponibilidades. En cada contexto, existen oportunidades para crear valor societario que también crea valor económico. Incluso caminos para emprender iniciativas que apunten a la sustentabilidad, entendida en su sentido más amplio. El cumplimiento de los aspectos de la agenda global de sustentabilidad podría ir adelantándose paulatinamente, mientras se producen soluciones parciales que afecten positivamente tanto a la sociedad como a la empresa. Visto de este modo, la sustentabilidad pudiera terminar siendo la forma definitiva del valor compartido (Elkington, 2012).

¿CÓMO SE TRADUCEN ESTAS TENDENCIAS EN EL ÁMBITO VENEZOLANO? ¿QUÉ SE VISLUMBRA PARA LAS CUATRO EMPRESAS DEL ESTUDIO?

Para la gran mayoría de las empresas a nivel mundial, el reto de avanzar sus agendas sociales no será tarea fácil. De intensificarse la confluencia de las tres tendencias antes citadas, el riesgo de aumentar la brecha entre los problemas sociales y la capacidad de respuesta de todos los actores para resolverlos será enorme, en un mundo cada vez más globalizado, más carente de recursos que garanticen la subsistencia para las grandes poblaciones y a ambas, se suman las demandas de sociedades cada vez más expertas, informadas y exigentes.

En el entorno latinoamericano, históricamente rezagado en materia de RSE, se perciben algunos avances (Kowszyk *et al.*, 2011), a pesar de las brechas de percepción entre quienes ejecutan iniciativas sociales y los consumidores y comunidades que reciben sus beneficios. Venezuela, durante la última década, ha sido testigo de iniciativas sociales significativas, no siempre realizadas bajo la perspectiva de la RSE, pero que no deben ser descartadas ni ignoradas. Aun cuando no existe una ley marco que regule las actividades y prácticas relativas a la RSE, han proliferado leyes de claro contenido social, orientadas a la protección de los derechos de grandes segmentos poblacionales que, por mucho tiempo estuvieron al margen de los beneficios y ventajas que la sociedad y sus instituciones ofrecían a los ciudadanos, así como otras leyes y regulaciones destinadas a la protección de trabajadores, a mujeres, niños y ancianos. Lamentablemente, el discurso oficial vigente en el país pareciera partir de dos falsos supuestos:

- que la sociedad debe ser protegida a priori de los abusos del empresariado, el cual –sólo por partir de la iniciativa privada– buscaría el lucro fomentado por el capitalismo salvaje, sin importarle los daños que causa a la sociedad y, en particular, explotando a quienes menos tienen⁷.
- que sólo el Estado (y aquellas instituciones que sus funcionarios designan) es capaz de proveer soluciones para los sectores poblacionales más desposeídos o tradicionalmente excluidos de los beneficios que la sociedad ofrece como un todo.

Partiendo de tal base ideológica, se condena *a priori* la posibilidad de establecer alianzas y programas de largo aliento con las empresas e instituciones de ambos sectores, perdiéndose así tanto la oportunidad de potenciar las habilidades y recursos de uno y otro como de orientarlas hacia la generación de las soluciones esperadas.

⁷ Cf. República Bolivariana de Venezuela (2013), *Plan de la Patria 2013-2019. Programa de Gobierno Bolivariano*. Caracas, pp. 11-12.

Independientemente de cómo se les denomine en uno y otro sector, algunas de las principales iniciativas de RSE en las últimas dos décadas han sido –y continúan siendo– realizadas por las cuatro empresas objeto de este estudio, todas ellas líderes nacionales en sus áreas de actividad y con una plataforma envidiable para generar impactos perdurables sobre sus entornos inmediatos. El siguiente cuadro resume la orientación fundamental de las ejecutorias sociales de cada una:

Cuadro 1: orientación de RSE respecto de las estrategias de negocio

Accionista	Sector industrial	Orientación RSE	Descripción
SPB	Banco de Venezuela	Integrador mixto	Inclusión de nuevos clientes (base de la pirámide) mediante: Rediseño de servicios y tarifas Nuevos instrumentos transaccionales Instrumentos de crédito asequibles Programa educativo en economía y negocios inclusivos para clientes personales, microempresarios y PyMEs Programa de socialización bancaria y acción social Donaciones sólo al sector salud, vía Presidencia
	Movilnet	Integrador mixto	Inclusión de amplias zonas poblacionales, a nivel nacional, para hacer llegar servicios de telefonía celular adonde antes no había, mediante: Reorientación del portafolio de productos y servicios, a precios y tarifas asequibles Alianzas con ensambladores locales de telefonía celular para ofrecer productos competitivos, de bajo costo y prestaciones aceptables Patrocinio de eventos deportivos de alta visibilidad
SPR	Banesco	Integrador mixto	Inclusión de nuevos clientes no bancarizados (personas, microempresarios y PyMEs), mediante: Incremento de agencias de banca comunitaria Acceso a microcréditos varios Programas de capacitación y certificación Programas de formación a emprendedores Programas de voluntariado interno, conservación ambiental y mercadeo de causas Financiamiento y patrocinio de un amplio portafolio de iniciativas sociales, propias y de terceros, cónsonas con las estrategias de RSE de la organización Patrocinio de eventos deportivos de alta visibilidad
	Digitel	Promotor Iniciativas Sociales	Promover, a través de su organización social bandera (Fundación Venezuela Sin Límites), la conciencia empresarial hacia la acción socialmente responsable Proveer de capacidad logística y organizativa a iniciativas sociales del sector privado, asegurando la efectividad de la inversión social Realizar programas sociales vía voluntariado interno Mejorar la conectividad en la comunidad médica y algunos centros de salud regional Programas de formación y apoyo a emprendedores Donaciones en dotación y conectividad

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas para estudio previo (Alfonzo, 2012).

De las cuatro empresas del estudio, tres de ellas ya responden positivamente a la tendencia mundial en RSE, que impulsa la integración de las agendas sociales en las que se tiene un interés con las estrategias de negocio centrales de cada organización. Sólo la última mencionada, perteneciente al SPR en la rama de telecomunicaciones (Digitel), vincula su acción social exclusivamente con la estrategia de marca y reputación organizacional, mediante su ejecutoria social en los parámetros tradicionales de filantropía, contribución a la sociedad, iniciativas de voluntariado y el aporte de su excelente capacidad logística para la administración y gestión de recursos destinados a la realización de proyectos sociales⁸. Si bien es cierto que sus estrategias de RSE no parecieran encaminarse hacia la integración con el negocio fundamental de la organización, es innegable su posicionamiento y su impacto sobre las comunidades a las cuales sirve.

La otra empresa del SPR (Banesco) exhibe, sin lugar a dudas, el más vasto portafolio de iniciativas sociales empresariales del país, y el impacto de su acción social es reconocido tanto por instituciones como por las múltiples comunidades con las cuales se relaciona; es una de las pocas instituciones venezolanas que anualmente presenta su Informe de Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial⁹, bajo la filosofía de los tres pilares de la sostenibilidad (ambiente, sociedad y rentabilidad) y preparado con los estándares internacionales que rigen el desempeño corporativo en RSE.

A pesar de ello, Banesco ha sido moderado en el desarrollo de iniciativas sociales integradas a las estrategias de su negocio medular, siendo la llamada Banca Comunitaria, su iniciativa bandera en la inclusión de sectores poblacionales no bancarizados, mediante el *otorgamiento de microcréditos*, segmento en el que es líder a nivel nacional. Entre sus diversas iniciativas en RSE destaca también el esfuerzo orientado a su capital humano interno, el cual representa casi el 70% de la inversión social de la institución, con programas que van desde el financiamiento de vivienda hasta programas para la mejora de la calidad de vida de sus empleados.

Las dos empresas del SPB (Banco de Venezuela y Movilnet), a diferencia de las empresas del SPR, se suman con mucha intensidad a la tendencia integradora de la RSE con la estrategia de negocios de cada organización, aunque las razones de esta adhesión sean enteramente diferentes a las profesadas por los teóricos del tema. Herederas de una larga tradición en múltiples iniciativas sociales, previas a su nacionalización en 2007 (Movilnet/Cantv) y 2009 (BdV), ambas empresas rediseñaron agresivamente su oferta de productos y servicios para dirigirla fundamentalmente a sectores poblacionales anteriormente excluidos de dicha oferta, en cumplimiento del mandato estratégico de inclusión. En el caso del Banco de Venezuela, la inclusión de estos sectores como mercados objetivo para sus productos y servicios se tradujo en crear novedosos instrumentos transaccionales y de financiamiento al consumo, así como programas de formación financiera en los que el banco *se mueve hacia* sus mercados, en vez de seguir el enfoque tradicional de atraer a la clientela... En definitiva, la institución busca integrarse con sus audiencias, formándolas y fidelizándolas. En Movilnet, la estrategia de inclusión se resuelve como un problema tradicional de mercadeo: ante la demanda de servicios de conectividad celular a nivel nacional y a precios asequibles, la solución fue ampliar la cobertura de los servicios de

⁸ Para las otras tres empresas de la muestra, el efecto de reputación es sólo uno entre varios elementos integrables a la estrategia operacional de la empresa.

⁹ Banesco (2012). *Informe de Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial 2012*.

telefonía celular a nivel nacional, ofrecer productos muy funcionales de baja y mediana sofisticación, y proveer servicios de conectividad a precios muy bajos. Aprovechar el músculo financiero de su casa matriz para realizar las inversiones de infraestructura requeridas y celebrar alianzas con ensambladoras locales de equipos celulares de bajo costo, permitió a Movilnet ampliar significativamente la cantidad de suscriptores en todo el país, y atender el requerimiento de aquellas poblaciones donde sólo llega su señal, con equipos útiles y tarifas solidarias.

Cabe destacar que en las iniciativas de ambas instituciones no se observa la expectativa expresa (ni implícita) de ser rentable, lo que sería esperable y normal en una empresa capitalista, para justificar la inversión realizada... La rentabilidad a corto plazo de estas empresas pareciera ser más una preocupación de tipo fiscal, lo que no es objeto del presente trabajo.

En tal sentido, no deja de ser irónico que sean justamente las empresas de abierta orientación anticapitalista las que más se acerquen a emular lo propuesto por Porter y Kramer (2006), en el sentido de integrar lo social en la estrategia de negocios de la firma, y promover una onda de innovaciones que dinamice a mercados no atendidos anteriormente, que fomente la creación de modelos nuevos e inclusivos de negocio y hasta la posible generación de valor compartido, permitiendo a las empresas que así lo hagan, aprovechar las inmensas oportunidades que el mercado ofrece y que son la esencia misma del capitalismo.

Sin embargo, tampoco es de extrañar –dado lo anterior– que la integración en las empresas del SPB no estuviera enfocada en la creación de valor empresarial. Como cuestión de principio, estas instituciones no se ven a sí mismas como seres orgánicos que buscan asegurar su propio crecimiento y su subsistencia futura, sino como instrumentos de un proyecto más amplio, de una vocación estatal cuya meta es la atención y satisfacción última de las necesidades de vastos sectores de la población, sin miramientos en los costos.

Frente a esto, ni la idea del *valor compartido* (Porter y Kramer, 2011), ni tampoco la idea de *sustentabilidad* (Laszlo y Zhexembayeva, 2011; Ban, 2012) serán suficientes. En otras palabras, las organizaciones estatales del estudio dejan de ser sostenibles a largo plazo al “reinventarse” con el propósito de satisfacer, a cualquier costo, el anhelo justiciero y solidario de compensar a las masas desposeídas y excluidas durante siglos enteros... Incluso a expensas del costo de oportunidad que significa renunciar a reponer o generar los recursos del mañana, al renunciar a la generación de beneficio económico.

CONCLUSIONES

El esfuerzo por integrar la agenda social dentro de la estrategia empresarial debe ser condición *sine qua non* para cualquier organización socialmente responsable que pretenda tener un impacto significativo sobre las comunidades a las que sirve, sin tener que sacrificar sus objetivos de crecimiento económico. En consecuencia, las empresas del SPR de nuestro estudio deberían iniciar o adelantar, de forma más agresiva, la consideración de temas sociales como objetivos normales de negocio de cada una, promoviendo iniciativas inclusivas que les permitan captar mercados no atendidos por su competencia.

Los principales obstáculos para un despegue están del lado de las políticas públicas en materia de RSE, las cuales, en vez de satanizar la iniciativa privada por cuestiones de prin-

cipio, deberían promover más alianzas entre el SPR y el SPB para la solución de los problemas, ofreciendo incentivos a la generación de respuestas innovadoras y/o removiendo obstáculos que desaniman la iniciativa privada. Un rediseño de estas políticas es tan necesario como perentorio

Las mejores oportunidades para producir conjuntamente impactos sociales sostenibles deben *partir de las coincidencias y los puntos de convergencia de ambos sectores, antes que intentar solventar a priori las diferencias que obstaculizan el logro de un interés común*. Si bien muchas de estas diferencias nacen de la adhesión a principios contrapuestos, la solución concreta de muchos problemas sociales podría evidenciar puntos de encuentro desde los cuales comenzar.

Sólo la revisión de estos preceptos y su reorientación hacia prácticas sustentables harán posible, por parte de estas empresas del SPB, la reversión de los efectos perniciosos y hasta ruinosos que tendrán los intentos de cumplir las agendas sociales a cualquier costo, sobre todo cuando empiecen a mermar definitivamente tanto la generación de ingresos requeridos para su financiamiento como los resultados de la operación que las hace posibles.

REFERENCIAS

ALFONZO, L. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial y su integración con la estrategia de negocios de 4 empresas venezolanas (Tesis de Grado Maestría en Mercadeo); IESA, Caracas.

BAN KI-MOON (2012). "The Future We Want", The New York Times, Op-Ed Contributor (May 23, 2012).

BANESCO (2012): Informe de Responsabilidad y Sostenibilidad Empresarial 2012, Caracas.

DRUCKER, P.F. (1984). "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", California Management Review, Vol. XXVI, No. 2.

ELKINGTON, J. (2012). "Sustainability Should not be Consigned to History by Shared Value", Guardian Sustainable Business, The Guardian, June 7, 2012: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/shared-value-john-elkington-sustainability>

KOWSZYK, Y., COVARRUBIAS, A. *et al.* (2011). El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina 2011; Red Forum Empresa, Santiago de Chile.

LASZLO, C. y ZHEXEMBAYEVA, N. (2011). Embedded Sustainability, Stanford University Press, Stanford.

PORTER, M.E. y KRAMER, M. (2006). "Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and CSR", Harvard Business Review, December Issue.

PORTER, M.E. y KRAMER, M. (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash the New Wave of Innovation and Growth", Harvard Business Review, January-February Issue, Cambridge.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2010): Proyecto Nacional Simón Bolívar: Primer Plan Socialista –PPS– Desarrollo económico y social de la nación 2007-2013: Inces, estado Miranda.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2013). Plan de la Patria 2013-2019. Programa de Gobierno Bolivariano, Caracas.

U.N. WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development 1987; U.N. , New York.

EFICACIA E IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

HENRY ELISEO SARMIENTO

Formar capacidades para generar oportunidades.
Mireya Vargas

A partir de nuestra experiencia como profesores de la Universidad Simón Bolívar, como consultores en las empresas y especialmente como coordinadores del Diplomado de Gerencia Social y Gestión de la Empresa Ética y Socialmente Responsable quisiéramos compartir algunos retos que hemos asumido en la enseñanza y en la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial.

El propósito fundamental de este ensayo es identificar los principales elementos que obstaculizan una mayor eficacia e impacto en la formación y ejercicio de la Responsabilidad Social, así como aportar algunos criterios clave para la superación de esos obstáculos. Con esta dirección, destacamos dos elementos medulares; en primer lugar, un conjunto de falsas creencias sobre la Responsabilidad Social que deriva en una noción de la Responsabilidad Social asumida como Filantropía. Y en segundo lugar, un enfoque utilitarista y tecnocrático de la Responsabilidad Social centrado en el cómo y no en los fines últimos.

SEIS FALACIAS ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

A lo largo de muchos años hemos ido identificando de manera recurrente muchas concepciones falsas de la RSE, las más comunes, las que crean mayores disonancias y pervierten un enfoque de la RSE adaptado a países en vías de desarrollo –a América Latina, a Venezuela– son, casi sin duda, las falacias que consideran que la RSE:

Es cumplimiento de la Ley. La RSE está más allá del mero cumplimiento de la Ley. La observancia de la Ley es una obligación. La RSE como comportamiento ético es de libre elección. El cumplimiento de la Ley es previo, es condición necesaria para la RSE

Está orientada hacia fuera de la empresa, hacia la comunidad. La RSE debe ser tanto hacia fuera como hacia dentro. En las circunstancias, especialmente de América Latina y de Venezuela, se hace evidente que la prioridad debe ser la dimensión interna de la empresa. Lo primero debe ser el personal de la empresa y su familia.

El financiar proyectos de RSE implica costos y gastos para la empresa. No es así necesariamente. La organización empresarial cuenta con otros recursos, además del capital que ella puede aportar, como son su infraestructura física, la tecnología instalada, los conocimientos, habilidades y destrezas del personal.

La RSE se cumple a través de buenas prácticas. La RSE debe cumplir RSE en proyectos de alta eficacia e impacto sobre capacidades y oportunidades en la lucha contra la desigualdad y la pobreza.

Es suficiente con la sensibilidad social, con la vocación de servicio. Es imperativo pasar de un enfoque empírico-voluntarista a un enfoque científico. Si la relación con las personas, si los problemas sociales son de alta complejidad y si el propósito es de eficiencia, eficacia e impacto en la solución de los problemas sociales, ello supone que se requiere una formación especial y competencias muy singulares en las personas que van a gestionar la RSE en la organización empresarial; es sumamente necesaria la capacitación científico-técnica.

Es ayudar a los pobres-aliviar la pobreza. No es ayudar a los pobres, es hacer que el pobre deje de ser pobre. Crear mendicidad, es crear dependencia; filantropía no es RSE, no es dar un pescado, es enseñar a pescar. Es generar capacidades y oportunidades. Es ser capaz de crear valor, es crear un yo puedo, autonomía, libertad; es asumir la dignidad de ser. RSE es actuar sobre las causas de la pobreza y no sobre sus efectos.

Como consecuencia del análisis de estas falacias identificamos, en muchos consultores y empresas, una concepción y una práctica de la RSE como filantropía. Esta observación nos ha llevado a establecer criterios básicos que fundamentan el porqué el hacer filantropía no es hacer RSE.

HACER FILANTROPÍA NO ES HACER RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Una primera noción comúnmente compartida de la RSE se ha centrado en las actividades filantrópicas, como por ejemplo hacer la caridad. Evidentemente,

...la filantropía puede tener un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, no debería ser utilizada por una organización como sustituto de la integración de la Responsabilidad Social en la organización. (2010: ISO 26000, 632-760)
La filantropía no debiera ser una política institucional de una empresa.

Se plantea así la necesidad de ir más allá de la filantropía y del enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial entendido como un conjunto de técnicas, aplicadas por expertos. Más allá del enfoque tecnocrático que se centra en el cómo, se hace necesario un esfuerzo de innovación, de adaptación creativa, al contexto de los países en vías de desarrollo. Más allá del enfoque en el cómo de la RSE habría que partir de un enfoque teleológico, de los grandes fines, de los fines últimos: del para qué del para qué de la RSE, que nos remita a un Desarrollo Humano, ético y sostenible, a la primacía de la equidad y de la igualdad de oportunidades, a la creación de condiciones que propicien y contribuyan a la superación de la pobreza.

Cuando hablamos de filantropía, aludimos a la beneficencia, al típico estilo asistencialista de las políticas sociales desempeñadas históricamente por los gobiernos latinoamerica-

nos, especialmente en el siglo XXI, y a las típicas acciones sociales que realizan la mayoría de las empresas de nuestro continente, como puede apreciarse en la presentación de sus balances RSE y en sus estrategias de marketing. Tendencia que incluso muy frecuentemente, está en el espíritu de muchos de los programas de acción social de las universidades.

De ahí que las diferencias entre la filantropía y la RSE, entendida como gestión de empresas social y éticamente responsables, apuntan hacia:

- **Actuar sobre los efectos o actuar sobre las causas.** ¿La Responsabilidad Social Empresarial entendida como gestión de empresas ética y socialmente responsables es igual a filantropía? No, porque no se trata de actuar sobre los síntomas, sobre las consecuencias de un problema, no consiste en aliviar la pobreza, como sería en el caso de la filantropía, sino que es actuar sobre las causas, distinguiendo entre un problema, las causas del problema y sus consecuencias.
- **Populismo o corresponsabilidad.** La empresa ética y socialmente responsable no es populista, no hace demagogia, no regala, no da para recibir lealtades y generar dependencias, no ayuda a los pobres, pero apoya para que el pobre deje de ser pobre, promueve y asume corresponsabilidad, el vamos juntos, tú aportas, yo apporto, tú te haces cargo, te potencias, es un yo puedo.
- **Bienestarismo, satisfacción de deseos o capacidades y oportunidades.** No se trata simplemente de que la gente se sienta bien, que se sienta satisfecha (pobreza subjetiva: pan y circo); se trata de creación de capacidades, la capacidad de hacer y de ser, capacidad de hacer cosas valiosas, la capacidad de generar valor; es libertad para elegir, lo cual implica la existencia de una pluralidad de oportunidades y la igualdad de oportunidades para todos.
- **Corto y mediano plazo o mediano y largo plazo.** Las propuestas y actividades deben diseñar RSE a mediano y largo plazo, con permanencia en el tiempo, para así poder actuar sobre las causas y poder lograr eficacia e impacto.
- **Pocos cambios para no cambiar o cambio organizacional.** La gestión de una empresa socialmente responsable involucra cambios sustantivos organizacionales, lo que supone cambios en todos los subsistemas del sistema total organizacional, cambio en el estilo gerencial, en la cultura organizacional, en la estructura organizacional, en la estrategia, en las capacidades del personal, en el estilo gerencial, etc.
- **Distante, desvinculado (Yo y Ud.) o acompañamiento, involucramiento (nosotros).** La responsabilidad social debe ser cercana con el otro, ir al encuentro del otro, caminar juntos, estar con el otro, acompañamiento, involucrar RSE con el otro. Responde a un sentido de identificación, muy diferente al estilo distante de la filantropía.
- **Baja eficacia, bajo impacto o alta eficacia, alto impacto.** La responsabilidad social busca alta eficacia, alto impacto. Entendemos por impacto lograr cambios sustanciales, cualitativos y cuantitativos en relación con la condición inicial de una población o grupo social determinado, medidos como variaciones registradas en el tiempo.
- **Crear dependencia (un no puedo) o transferir poder, hacer que otros crezcan (un yo puedo).** Ejercer la Responsabilidad Social Empresarial es romper con la dependencia, es empoderar, es facultar, hacer que otros crezcan, asumir la dignidad de ser más: es un “yo puedo”.
- **La RS como proyectos puntuales y aislados, aparte del modelo de gestión de la empresa o la RS como parte del Sistema Integral de la empresa.** Si la filantropía son proyectos aislados, la responsabilidad social es todo un programa integrado a la estrategia de negocios de la empresa y a su plan operativo. La responsabilidad social

- debe ser transversal a todos los procesos y unidades administrativas de la organización, debe incorporar RSE al Sistema Integral de Gestión de la Empresa.
- **No estratégica o estratégica.** La gestión de la RSE es estratégica porque genera cambios significativos en la gestión de la organización, porque genera resultados, impactos, retornos; porque la responsabilidad social está integrada a la estrategia de negocios de la empresa.
 - **Valores enunciados-código de conducta o valores asumidos: prácticas operativas anticorrupción.** La consideración de la ética debe ir más allá de los valores enunciados como un código de conducta de la empresa; ética significa valores actuados, comportamientos, prácticas anticorrupción en la empresa, transparencia, estados financieros y libros abiertos. Ética es el alfa y omega de la responsabilidad social. La ética es principio y fundamento de la Responsabilidad Social en la empresa.
 - **La RS es función de la Fundación de la empresa o de la Gerencia de RSE, principalmente la RS.** debe ser competencia de la Gerencia de Recursos Humanos y de un Comité de Coordinación Corporativo al más alto nivel gerencial con su respectiva unidad de apoyo dirigida por un gerente de alta calificación profesional.

DESARROLLO HUMANO COMO EL FIN ÚLTIMO DE LA RSE

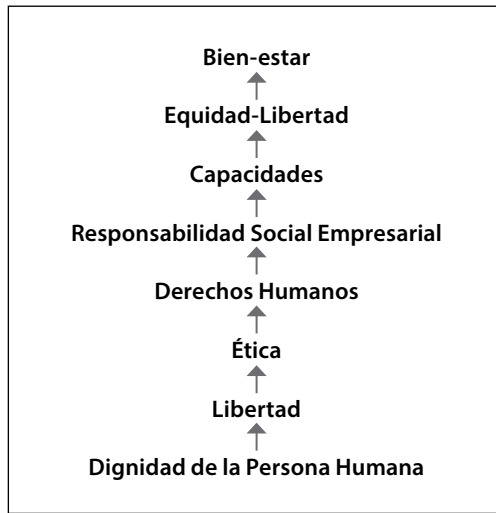
El enfoque utilitarista y reactivo de la definición tradicionalmente aceptada de la RSE como: "Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad, y el medio ambiente y tener en consideración las expectativas de sus partes interesadas" (ISO 26000), nos plantea la necesidad de contraponerle un enfoque teleológico de los grandes fines, de los fines últimos, o como lo llama Víctor Guédez del para qué del para qué de la RSE. Enfoque éste que debemos entender como el desarrollo integral y armónico del país; un desarrollo que cree las condiciones para la superación de la pobreza y que se inscribe en la concepción del desarrollo como desarrollo humano.

Al contrario del enfoque utilitario de la RSE, en el concepto de desarrollo humano, las personas constituyen el centro de la preocupación moral del desarrollo, y la libertad es su principio y fin.

En el pensamiento de Amartya Sen, Premio Nobel de Economía 1998, el proceso de desarrollo es considerado como una ampliación de la libertad humana, que se expresa en la ampliación de las capacidades de las personas, de lo que consideran valioso ser y hacer en sus vidas. La libertad concierne a la oportunidad real que tenemos para alcanzar aquello que valoramos, es poder elegir oportunidades reales para alcanzar bien-estar.

A la concepción del desarrollo humano como libertad para la ampliación de capacidades Marta Nussbaum aporta la noción de persona humana, de dignidad de la persona humana, lo que refuerza el enfoque humanista-ético, antropocéntrico del desarrollo humano. En este sentido, el enfoque de las capacidades implica un giro ético con respecto a otras concepciones del desarrollo.

La ética se expresa en los derechos humanos, los cuales deben ver RSE como un conjunto de exigencias éticas en las personas y en las relaciones entre las personas. Así la dignidad de la persona humana, la libertad, la ética y los derechos humanos constituyen los principios y fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial, que marcan la hoja de ruta hacia la generación de capacidades y el bien-estar.



Capacidades significa oportunidad de elegir. La verdadera igualdad de oportunidades tiene que pasar por la igualdad de capacidades, es decir, la eliminación de desigualdades de las capacidades. Bajo esta orientación, la pobreza, según Sen, debería concebir RSE como privación de capacidades básicas. Capacidad como posibilidad real de elegir entre diferentes opciones y optar por aquella que más se valora, lo que implica que capacidad es también capacidad de razonar y más allá capacidad de discernimiento en el optar.

Capacidad de ser y hacer, capacidad en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, de Inteligencia Emocional. Capacidades no solamente como potencia sino también como acto, lo que exige, acción, energía, motivación de logro, capacidad de agencia.

Martha C. Nussbaum identifica una serie de capacidades para vivir una vida digna, capacidades como ser capaz de:

- Vida, no muerte prematura. Salud Física.
- Integridad, seguridad física, no violencia.
- Libertad de expresión política, de pensar, de educación, de religión, de afiliación, de asociación, de reunión, de expresión política.
- Libertad de sentir y expresar emociones, de relacionarme satisfactoriamente.
- De conciencia y religión, formación del bien, planificar mi vida.
- No sentir humillación y sí respeto por nosotros mismos, ni discriminación por color, sexo, religión, etnia, etc.
- Ambiente, respeto por los animales, plantas y mundo natural.
- Disfrutar, recreo, capacidad de reír.
- Igualdad de condiciones al derecho de propiedad, derecho al trabajo, de derechos a la administración de la Justicia, a no ser detenido ilegalmente.

A estas capacidades enunciadas por Nussbaum nosotros nos atreveríamos a agregar algunas capacidades que juzgamos muy ausentes en la cultura de nuestro país:

- Capacidad de ser responsable, de cumplir los compromisos, de puntualidad, de no procrastinar, de previsión del futuro, de ahorro, de posponer la gratificación, de sexo responsable, de consumo responsable, de paternidad responsable.

La realización de las capacidades se fragua en el bien-estar individual y colectivo. Es evidente que el concepto que se opte de *bienestar* es fundamental para el diseño e implementación de un programa de formación en RSE.

En el enfoque de Bienestar del Desarrollo Humano, que debería constituir el hilo conductor de la RSE, Sen establece la diferencia entre bienestar y bien-estar. Bienestar es la concepción tradicional utilitarista-populista, como felicidad, deseo, placer; se centra en la realización, la métrica mental del deseo y su realización, en el cálculo dolor-placer. No puede darse, por supuesto, que los objetivos y metas de una persona se refieran a aquellos objetivos y metas para las que tiene *razones* y no a cualquier impulso, capricho, deseo que pueda tener. Bienestar es la satisfacción de deseos, responder las expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés, es la concepción de bienestar, por el grado en que nos hace felices; este enfoque Sen lo llama bienestarismo.

Una mejor manera de evaluar el bien-estar según el desarrollo humano, es considerar los bienes que nos permiten hacer, el uso que le damos: ¿En qué medida nos motivan, nos hacen movernos, nos hacen participar? ¿Engrandecen nuestro respeto? ¿En qué medida nos hacen capaces de hacer cosas valiosas para nosotros mismos y de crear valor para la sociedad?

En este punto es necesario reiterar que el desarrollo humano no es solamente desarrollo económico, social y cultural, es también desarrollo político, lo que implica democracia; contrario a los sistemas políticos dictatoriales y totalitarios que sostienen las posición de que primero es la satisfacción de las necesidades básicas y luego las demás... El desarrollo humano es desarrollo de libertades como principio y fin, libertades civiles y políticas, en el que la democracia no sólo tiene valor instrumental sino también un valor constitutivo del desarrollo.

En las Prácticas Justas de Operación, como una de las materias fundamentales de la Norma ISO 26000 de RSE resalta el tema de Ciudadanía Corporativa, de Participación Política Responsable; de alta pertinencia e importancia para América Latina y especialmente para Venezuela, lo que nos obliga a hacer una transcripción textual:

Participación Política Responsable. Las organizaciones pueden apoyar procesos políticos y promover el desarrollo de políticas que benefician a la sociedad en general. Las organizaciones deberían prohibir el uso de influencias indebidas y evitar conductas como la manipulación, intimidación y coerción que puedan deteriorar el proceso político público.

Una organización debería:

- Formar a sus empleados y representantes e incrementar la toma de conciencia respecto de la participación política responsable y cómo manejar los conflictos de interés.
- Ser transparente en lo que respecta a sus políticas y actividades relacionadas con hacer lobby, sus contribuciones políticas y su participación política.
- Establecer e implementar políticas y directrices para gestionar las actividades de las personas contratadas para abogar en nombre de la organización.

- Evitar hacer contribuciones políticas que lleguen a suponer un intento por controlar o que puedan percibirse como una influencia indebida en los políticos o en los responsables en la toma de decisiones políticas en favor de una causa específica; y
- Prohibir actividades que impliquen falta de información, falta de representación, o supongan amenazas o coacción.

DESARROLLO HUMANO Y BIENESTAR SUBJETIVO

En el diseño de programas de formación en RSE y en la formulación de proyectos de RS con el propósito de elevar el bien-estar de los trabajadores de la empresa, es altamente importante y urgente darle prioridad al bien-estar subjetivo, a cómo percibe el personal de la organización sus principales necesidades y problemas desde sus propias valoraciones subjetivas. Emociones, percepciones, representaciones simbólicas, inconsciente organizacional.

En una investigación científica realizada por Mireya Vargas, en empresas industriales a nivel nacional, se encontró que entre las principales necesidades y problemas de los trabajadores están aquellas vinculadas con la familia y con el trato recibido por parte de los niveles gerenciales: “Que mi jefe me respete”, “Que mi jefe me llame por mi nombre”. Asimismo en una investigación que realizamos en dos empresas industriales grandes en los estados Aragua y Carabobo en el año 2013, se identificó que uno de los principales problemas que manifestaban los trabajadores en las empresas, es el maltrato: “No hay contacto con los vicepresidentes y gerentes”, “Que no exista tanta división entre gerentes y obreros”, “Que el gerente me salude y me vea a la cara”, “Que nos podamos sentir en familia”, “Ser tomados en cuenta”, “No ser ignorados”, “Nadie me ha preguntado por mi vida”, “No les intereso”, “Mi jefe nunca me ha preguntado cómo me siento”, “Mejorar el trato”.

Frente a esta situación crítica para nuestro país, nos permitimos advertir que:

El peor maltrato es el **no trato**
El mayor desprecio es **no dar aprecio**

En este sentido, exhortamos a los gerentes hacerse la pregunta que nos propone Mireya Vargas:

¿Cómo te demuestro que tú me importas?

Pregunta que también nos interroga a nosotros mismos, los responsables de programas de formación y promoción de la RSE pregunta que intentamos responder en nuestro diplomado de Gerencia Social y Gestión de Empresas Social y Éticamente Responsable de la Universidad Simón Bolívar.

DIPLOMADO DE GERENCIA SOCIAL Y GESTIÓN DE EMPRESA ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLES

El diplomado tiene como *propósito general* la formación y capacitación de un nuevo gerente, con competencias de liderazgo responsable, que además de los conocimientos, que usualmente maneja la gerencia tradicional, como las finanzas, mercadeo, tecnologías de producción, desarrolle también competencias genéricas en gerencia social; bajo la perspectiva empresarial, bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial.

El diplomado cuenta con una plataforma de apoyo conformada por el Observatorio de RSE de la USB, y con un equipo de profesores para la investigación, realización de cursos y talleres, y la prestación de servicios de consultoría en las áreas de Gerencia, Desarrollo Humano y RSE.

Alineado con este propósito, el diplomado tiene como *objetivo* la formación de profesionales con competencias genéricas asociadas a la gerencia social y a una gestión empresarial ética, socialmente responsable y competitiva; con el fin de que sean gerentes capaces de liderar programas tanto en el ámbito interno como en el externo de la empresa, con una visión de desarrollo humano sostenible.

El diplomado está *dirigido a* gerentes, especialmente a gerentes de recursos humanos, gerentes de planta y gerentes de RSE.

PRINCIPALES ÁREAS TEMÁTICAS

- Marco teórico de referencia. Convenciones y principales documentos internacionales. Falacias, diferencias entre filantropía y RSE, entendida como gestión de empresas social y éticamente responsable.
- Inteligencia emocional. Ética y derechos humanos como principio y fundamento de la RSE. El enfoque histórico antropológico de la cultura de la corrupción en Venezuela.
- La pobreza en Venezuela, los problemas críticos y sus causas. Las mediciones de la pobreza.
- Teorías del desarrollo conocidas. Políticas públicas y misiones en Venezuela. Desarrollo sostenible. Desarrollo humano.
- Los principales objetivos estratégicos de la RSE para el desarrollo del país y la lucha para la superación de la pobreza.
- Competencias de un nuevo gerente-líder del siglo XXI, social y éticamente responsable. Diálogo e inclusión en la empresa, un nuevo contrato social.
- Metodología y herramientas. Diseño de un plan estratégico y formulación de un proyecto de RSE para la empresa en la cual trabaja el estudiante. Análisis y gestión de riesgo. Diseño de un plan estratégico de comunicación corporativa. Prácticas anticorrupción en la empresa. Normas técnicas. Indicadores y balance social. Informe anual de RSE.

BIBLIOGRAFÍA

ALKIRE, S. (2013). Well-being, Happiness and Public Policy, 2013. Research paper 37A, 2013 OPHI, University of Oxford. www.ophi.uk

CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO, LA INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN –CELADIC (2009). Un modelo alternativo de desarrollo humano integral.

CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO, LA INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN –CELADIC (2009). Diagnóstico Causal Latinoamericano.

GUÉDEZ, V. (2006). Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. Caracas.

GUÉDEZ, V. (2008). *Ser Confiable*. Caracas.

HERNÁNDEZ, Á., Escala, Z. (2011). *Enfoques de la capacidad y el desarrollo humano*.

GONZÁLEZ, S. (2013). Centro de Desarrollo Humano, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Simón Bolívar. Caracas, Papers.

NAVARRO, G. (2006). Educando para la Responsabilidad Social, Universidad Concepción.

NORMA INTERNACIONAL (2010). ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social 2010.

NUSSBAUM, M.C. (2012). *Crear Capacidades*.

PNUD (2001). Informe sobre Desarrollo Humano en Venezuela.

SEN, A. (1995). Nuevo Examen de la desigualdad.

SEN, A. (2008). *Desarrollo y libertad*.

UCAB (2002). Documentos del Proyecto Pobreza. Vol. 2.

VARGAS, M. (2013). *En torno al país*, VenAmCham, Caracas.

FORMAR PARA *SER* SOCIALMENTE RESPONSABLES

MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA

Formar en Responsabilidad Social es un tema que cobra una relevancia particular en la actualidad. La razón: la Responsabilidad Social es un tema que está a la orden del día en organizaciones tanto públicas como privadas y en aquellas del tercer sector. Instituciones gubernamentales, empresas y corporaciones, fundaciones y ONG se ven enfrentadas hoy a una nueva tendencia que, por una parte, propone nuevos retos en términos de la gestión organizacional; y por otra, quizás la más importante y en algunas ocasiones discutida, enfrenta a los actores sociales a un “nuevo modelo de desarrollo”.

Desde la primera perspectiva, la Responsabilidad Social como herramienta de gestión empresarial, tiene un alcance que supera la mera perspectiva legal en la gestión organizacional al conducir la gerencia hacia el manejo de los riesgos, los impactos y las oportunidades que reporta un comportamiento socialmente responsable, con miras a una mayor competitividad en los mercados. Desde la segunda, enfrenta a las organizaciones a la tarea de asumir un nuevo rol en la sociedad, en la medida en que vincula el concepto de “corresponsabilidad” –Estado, Empresa, Sociedad Civil– a los procesos de desarrollo, entendido éste como el equilibrio razonable entre resultados económicos, sociales y ambientales.

¿CUÁLES SON LAS RAZONES QUE JUSTIFICAN FORMAR EN RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Para algunos, hablar de Responsabilidad Social es una moda; una tendencia que surgió de repente, un bus al que hay que montarse para no perderse el paseo pero, en muchas ocasiones, esta decisión se toma con poca convicción de que se va a pasar bien o de que vale la pena estar en ese bus.

Para tener una comprensión real sobre el tema, es preciso conocer las circunstancias que en este mundo cambiante llevaron a pensar en él.

LAS PREOCUPACIONES AMBIENTALES¹

A partir de la década de 1970, el tema ambiental empieza a ubicarse como sujeto relevante en la agenda internacional, por cuanto en el proceso de desarrollo de las nacio-

¹ Romero, María Claudia. *Extracto: El reciclaje y sus contribuciones a la sostenibilidad*. Documento para optar al título de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas.

nes se reconoce una disyuntiva entre crecimiento económico y sostenibilidad ambiental. Hasta ese momento, el desarrollo había sido concebido como un proceso estricta y casi exclusivamente ligado al mejoramiento de los indicadores económicos de los Estados. No obstante, los distintos actores del Sistema Internacional –Estados, Organizaciones Internacionales, Organizaciones No Gubernamentales e individuos– empiezan a reconocer que los recursos naturales, algunos renovables otros no, están siendo fuertemente golpeados por los procesos productivos, los cuales generan impactos ambientales que desequilibran de manera preocupante los ecosistemas en todo el planeta; lo que convierte lo ambiental en una prioridad transversal para el sistema internacional.

Este reconocimiento conduce a una ampliación del concepto tradicional de desarrollo, que implica vincular al objetivo de crecimiento económico objetivos ambientales y sociales, ambos aspectos afectados por los procesos productivos; y variables necesarias a tener en cuenta si se piensa en una prosperidad integral de las naciones.

Las cumbres de Estocolmo (1972) y Río de Janeiro (1992) van a constituir momentos hitos de la historia en lo referente al tema ambiental.

En Estocolmo se produce por primera vez una Declaración en la cual se reconoce que los recursos naturales no son ilimitados. Las reflexiones hechas en esta reunión giraron en torno a un informe que el Club de Roma encargó a un grupo de estudiosos del tema de la Universidad de MIT y quienes, liderados por Donella Meadows, produjeron un documento conocido como “Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la Humanidad” (1972), en el cual se afirma de manera contundente que el modelo de desarrollo hasta la fecha promovido no puede mantenerse en el tiempo, puesto que los recursos naturales son limitados y la tasa de crecimiento poblacional hace insostenible un equilibrio medioambiental.

La Declaración final de Estocolmo², si bien constituye un avance en relación con la definición de principios comunes que buscan integrar a los modelos de desarrollo la perspectiva ambiental, permite observar la ausencia de herramientas concretas que hagan posible la definición de una normativa internacional sobre el tema o el diseño de modelos económicos que lo incluyan. No obstante, constituye un punto de partida para alcanzar consensos internacionales; pero, sobre todo, para ubicar lo ambiental como elemento clave de la agenda internacional.

Veinte años transcurrieron entre la Conferencia de Estocolmo y la Cumbre de Río de Janeiro, momento en el que se produce un nuevo impulso para sentarse a pensar colectivamente sobre las preocupaciones ambientales. Este impulso fue dado por la publicación de un informe elaborado por una comisión liderada por Gro Harlem Brundtland, mujer noruega nacida en 1939 quien, atendiendo el encargo hecho por las Naciones Unidas, realizó un trabajo cuyo producto es el informe “Nuestro futuro común”, más conocido como el “Informe Brundtland”, en el que se acuña el término *desarrollo sostenible* que se convirtió desde entonces en el referente para la formulación de las políticas ambientales tanto a escala nacional como internacional, y que da un vuelco al concepto mismo de desarrollo. Tal y como quedó establecido en el informe, por desarrollo sostenible se en-

2 El texto completo de la Declaración de Estocolmo se encuentra en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/INST%2005.pdf>

tiende "(...) Aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades."

Es este el concepto sobre el cual se fundamentan hoy los debates planteados a propósito del dilema crecimiento económico vs. sostenibilidad ambiental; y que constituye el punto de partida para la formulación de estrategias socialmente responsables y sostenibles en empresas, instituciones y organizaciones.

LA PERSISTENCIA DE PROBLEMAS SOCIALES: POBREZA E INEQUIDAD

Todas las sociedades complejas se caracterizan, en diferentes grados, por la desigualdad en la distribución de las recompensas materiales y simbólicas socialmente generadas. El término estratificación social describe las estructuras sistemáticas de la desigualdad. (Otero, 2010).

A pesar de que los indicadores globales muestran una mejoría en las condiciones de vida de las personas, existen aún regiones del mundo y sectores sociales al interior de los países que mantienen la condición de pobreza. Esta situación no es sólo humanamente indeseable sino inconveniente, pues tiene una incidencia negativa directa en los mercados. Por ello, en aras de un mundo más desarrollado, esta problemática debe ser tratada de manera conjunta por los diferentes actores sociales.

La situación descrita no es ajena al caso latinoamericano. La pobreza y la inequidad son problemas que han aquejado históricamente a la región. Es cierto que, si bien los indicadores han tenido un avance importante en los últimos quince años, este ha sido desigual y se perciben logros mayores en el incremento de los ingresos en comparación con la disminución de la inequidad. De acuerdo con el último informe de Desarrollo Humano (PNUD, 2013), el Sur Global muestra un comportamiento ascendente que está llevando a un re-equilibrio mundial. No obstante, la región continúa siendo altamente desigual en términos de la distribución del ingreso. En América Latina, el 10% más rico de la población concentra el 32% de los ingresos totales, mientras que el 40% más pobre sólo percibe el 15% (Cepal, 2013).

Venezuela y Colombia son países que constatan esta situación. Los dos han tenido un incremento en los niveles de desarrollo. El informe de Desarrollo Humano (2013), muestra como los dos países se sitúan en la actualidad en la clasificación de *Países de Desarrollo Humano Alto*³, según el Índice de Desarrollo Humano –IDH–, lo que ubica al primero en el lugar 71 en el ranking del desarrollo y en el 91, al segundo, entre 187 países. No obstante, cuando este indicador se ajusta por desigualdad, el IDH se reduce de manera importante.

De acuerdo con el informe de la Cepal, las variaciones en la distribución del ingreso –de hasta un 90% en sentido positivo–, obedecieron al incremento del trabajo de calidad y al mejoramiento de las remuneraciones medias en países como Colombia, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua y Venezuela (Cepal, 2013). Mención hecha sólo por reflejar uno de los aspectos en los cuales la empresa puede hacer una contribución importante.

3 Esto representa un cambio importante por cuanto tanto Venezuela como Colombia se mantuvieron por varias décadas en el escalón de Desarrollo Humano Medio, de acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano producido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

En el caso venezolano, es necesario abordar, adicionalmente, la crisis política que atraviesa la nación en la actualidad y los problemas de cohesión social. “En lo político, la pobreza afecta la gobernabilidad, produce inestabilidad al descargar constantemente presiones sobre el sistema político y sobre los principales consensos sociales, básicos para el funcionamiento efectivo de la democracia. Es por ello que su tratamiento y abordaje a través de políticas o programas sociales son impostergables y vinculantes” (Viloria, 2011). Entonces, la continuación de programas sociales es un elemento de importancia reconocida en cualquier parte del mundo, pero el fortalecimiento de instituciones democráticas, respetuosas de los DDHH y de la libertad de expresión, han de ser el punto de partida sobre el cual se construya cualquier proyecto de desarrollo en las sociedades contemporáneas.

Así, el desarrollo social es un tema de preocupación central que impone un reto al actual modelo de desarrollo, no sólo para superar los denominados *límites del crecimiento*, sino para lograr mayor estabilidad y sostenibilidad de las sociedades.

¿CÓMO DISEÑAR UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL?

El punto de partida para el diseño de un programa en Responsabilidad Social debe contemplar al menos cuatro aspectos relevantes: i) La pertinencia y la necesidad; ii) El público al cual se dirige el programa de formación; iii) Los objetivos que se persiguen, lo que conduce a un tema de alcance; iv) Los contenidos y la metodología, elementos que van a estar determinados por los dos puntos anteriores.

LA PERTINENCIA Y LA NECESIDAD

Un programa de formación, cualquiera que sea el área en la cual se trabaje, debe partir de un análisis de necesidades. ¿Cuáles son los vacíos que se pretende llenar? ¿Existen o no programas que suplan dichas necesidades? ¿Cuáles son los temas que se deben abordar? ¿Cuál es el marco teórico y conceptual que se tomará como referencia para el desarrollo del programa de formación? Son todas preguntas que deben ser respondidas antes de iniciar el diseño de un programa de formación.

Sobre el último punto en particular –el marco conceptual–, es importante detenerse, en especial cuando se habla de Responsabilidad Social. Son muchas las acepciones que el término ha tomado, existe un número importante de definiciones, desarrolladas por distintas instituciones⁴; algunas tienen una profundidad y un alcance mayor que otras, aun cuando la mayoría coincide en los aspectos fundamentales.

Asimismo, en la actualidad, es posible distinguir un número importante de *modalidades*⁵ mediante las cuales se desarrollan acciones socialmente responsables. Desde la filantropía, hasta el valor compartido, pasando por los negocios inclusivos o por el negocio social, se han constituido en formas de acción adoptadas por las empresas para gestionar su Responsabilidad Social. Algunas de ellas debatidas sí, pero no por ello despreciables.

4 Algunas de las definiciones que pueden ser consultadas son las desarrolladas por instituciones tales como: La Unión Europea, el grupo de trabajo en RS dirigido por el príncipe de Gales, la red suiza de RS, la OIT, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), el Instituto Ethos de Brasil, la norma Icontec, el *Libro Verde* de la Unión Europea.

5 He designado el término “modalidad” para distinguir las distintas prácticas que en la actualidad realizan las empresas en sus proyectos de Responsabilidad Social. O, dicho de otra forma, las modalidades constituyen diferentes maneras de intervención de las empresas en los aspectos sociales y ambientales.

En últimas, la pertinencia y la necesidad estarán medidas por la oportunidad que tiene una sociedad de mejorar sus prácticas productivas, sus hábitos de consumo, sus comportamientos ambientales, tras un proceso formativo que apunte a ello.

EL PÚBLICO AL CUAL SE DIRIGE LA FORMACIÓN

Un programa de formación varía dependiendo del público al que se dirige. Este es un punto central en la medida en que servirá de base para definir los subsiguientes.

Así, el lenguaje que se usa, la profundidad con que se aborden los contenidos, los contenidos mismos, las metodologías, en fin, hay un número importante de aspectos que han de ser tenidos en cuenta, en relación con los participantes de un proceso de formación. Dentro de los posibles públicos están: los directivos, gerentes o profesionales especializados de una empresa u organización; los trabajadores; los proveedores o contratistas; los clientes o consumidores; las comunidades; los gobiernos nacionales o locales; estudiantes de colegios; estudiantes de universidades; estudiantes que buscan especializarse en el tema.

Aunque hay puntos de partida generales, como los principios éticos y las comprensiones básicas sobre el tema, cada uno de los anteriormente mencionados se enfrenta de una manera distinta al tema, tiene unas responsabilidades diferentes, unos propósitos y unos intereses diversos; por ello, la definición del público ha de determinar aspectos relevantes del proceso de formación.

Con lo anterior, es posible decir que diseñar un programa de formación exige un proceso de identificación y mapeo de *stakeholders* o partes interesadas –para hablar en el lenguaje de la Responsabilidad Social– que permita orientar de manera adecuada y pertinente el programa, atendiendo las necesidades particulares de los mismos.

LOS OBJETIVOS Y EL ALCANCE

El análisis del público al que se dirige el programa permitirá establecer los objetivos que se pretenden lograr y, en este sentido, va a determinar el alcance, que a su vez define el nivel de profundidad del mismo. Por ello, es posible distinguir tres momentos: la *sensibilización*, el cual corresponde a un proceso de acercamiento con un público en particular y que tiene como propósito la generación de conciencia mediante la transmisión de la importancia del tema en cuestión. La *capacitación*, que implica, además de lo anterior, transmitir conceptos teóricos básicos, otorgar herramientas prácticas, y enseñar metodologías que desarrollen en los participantes habilidades para poner en práctica, de manera sencilla y en el corto plazo, estrategias socialmente responsables en sus organizaciones. Finalmente, la *formación*, proceso que enfrenta al participante a un ejercicio de reflexión por el cual, además de los dos estadios anteriores, se desarrolla la capacidad de analizar, innovar, diseñar estrategias particulares a las necesidades de las organizaciones en las cuales desempeña su labor.

LOS CONTENIDOS Y LA METODOLOGÍA

Los aspectos reseñados en los puntos 2.1. hasta 2.3., van a determinar los contenidos y la metodología. En relación con los primeros, el siguiente acápite propondrá unos mínimos básicos. En relación con el segundo, cualquiera que sea el alcance de la formación debe procurar una enseñanza que parta de un proceso participativo fundamentado en experiencias prácticas, de forma tal que lo aprendido en el proceso formativo corresponda con la realidad a la cual se enfrentan los participantes en su cotidianidad y que pueda ser de real aplicación en su quehacer diario.

¿CUÁLES SON LOS TEMAS QUE SE DEBEN INCLUIR EN UN PROCESO DE FORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL?

En primer lugar, es importante trabajar sobre las circunstancias que han posicionado la Responsabilidad Social como un tema central en las agendas nacionales e internacional, y que motivan la puesta en marcha de estrategias conducentes a este propósito. Esto, un poco a la manera que se propone al inicio del presente texto. La comprensión del *porqué* de un asunto es esencial para creer y querer profundizar en él. Luego es posible entrar en teorías, herramientas y metodologías.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR RS?

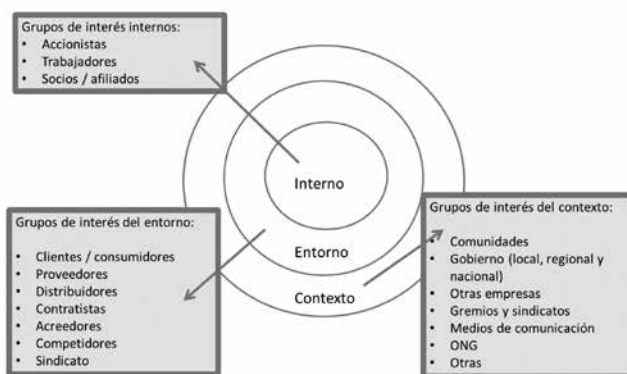
De las varias definiciones existentes, este texto propone la expuesta por el Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España, por su integralidad. Para ellos, *la RS de las empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones.*

La propuesta novedosa de la Responsabilidad Social Empresarial es, por una parte, el reconocimiento de que el proceso productivo genera una serie de impactos sociales y ambientales, los cuales se deben tener en cuenta con el propósito de emprender acciones dentro de la gestión que los eviten, mitiguen o compensen, en aras de contribuir al desarrollo. Por otra, la puesta en evidencia de las oportunidades que, en las dinámicas de mercado contemporáneas, reporta un comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones.

¿CÓMO DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA UNA ORGANIZACIÓN?

El punto de partida está dado por el análisis de los *grupos de interés*. Es fundamental hacer un reconocimiento de quiénes son, cuáles son sus intereses, cuáles son sus necesidades, de qué manera pueden ellos verse afectados, o afectar la operación de la organización. El esquema a continuación muestra un mapeo universalmente aceptado de los grupos de interés de una organización.

Gráfico 1. Mapa Grupos de Interés



Fuente: En internet: http://2.bp.blogspot.com/-CAq-iQXIZv0/TbCw7_TUK6l/AAAAAAAAAAs/BQDDcm5mIAU/s640/grupo+de+interes.gif, consultado el 27 de marzo de 2014.

En segundo lugar, es preciso que la organización defina sus prioridades, las cuales deben surgir, por supuesto, del diálogo con los *stakeholders*, cuyos intereses han de ser cotejados con los niveles de afectación a los que están expuestos, tanto ellos como la organización y con las fortalezas mismas de la organización. Un punto clave es analizar la capacidad que tiene una organización en particular para responder a dichos intereses. Una expectativa generada e incumplida puede ser nefasta para los resultados de la organización. Tampoco es aconsejable el uso de estrategias socialmente responsables a la manera de *marketing social*, pues es un modo de proceder que genera desconfianza y falta de credibilidad en la organización. En definitiva, esto corresponde a la evaluación de riesgos, impactos y oportunidades.

En tercer lugar, y punto neurálgico en la definición de la estrategia, es buscar una alineación de las acciones enmarcadas dentro de la estrategia de Responsabilidad Social con la política pública. Las acciones que se emprenden de manera aislada, sin contemplar indicadores de desarrollo, indicadores ambientales, indicadores sociales, representan por lo general inversiones en el vacío; esto es, recursos que salen del bolsillo de las organizaciones sin generar impactos reales sobre los procesos de desarrollo de territorios y comunidades.

En cuarto lugar, es aconsejable que las acciones emprendidas estén alineadas con la actividad principal de la empresa, con el *core* del negocio. El esfuerzo para la organización es menor y los resultados suelen ser más efectivos. Ahora, se dice aconsejable pues no necesariamente es así. De aquí se desprende el análisis sobre las modalidades y también la diferencia que existe entre la Responsabilidad Social y la inversión social privada. Sobre la primera ya se ha hablado, sobre la segunda, se hace referencia a todas las acciones que de manera voluntaria emprenden las empresas para apoyar el desarrollo social de una comunidad o grupo social determinado.

En quinto lugar, es importante incluir en el proceso de formación un acápite dedicado al estudio de los diferentes principios, guías, estándares e indicadores que existen a nivel internacional, propiciando un análisis sobre cuál amerita ser utilizado, lo que depende del contexto regional en el cual se desarrolla la estrategia de Responsabilidad Social.

Finalmente, es también relevante hacer un análisis sobre las posibles alianzas que pueden llevarse a cabo para el desarrollo de la estrategia.

Para concluir este punto, es importante destacar que no siempre se requiere un trabajo dirigido a todos los grupos de interés, se acepta la priorización; y que una empresa puede combinar distintas modalidades, según el grupo de interés de que se trate y el objetivo que se persiga. No obstante, el ideal es lograr: i) Que las acciones estén dirigidas al menos un grupo de interés de la organización; ii) Que las acciones complementen la política pública y atiendan las necesidades constatadas de desarrollo; iii) Que las acciones estén alineadas al *core* del negocio; iv) Que se defina la guía o estándar a utilizar por la organización; v) Que se trabaje en alianza con instituciones públicas y organizaciones del tercer sector.

Los contenidos básicos de un programa de formación en Responsabilidad Social deben proporcionar a los participantes herramientas teóricas y conceptuales para tomar las decisiones sobre los puntos referenciados. Sin embargo –se insiste– la profundidad de los mismos, depende del alcance que se quiera lograr con el proceso formativo.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS FUNDANTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Una estrategia de Responsabilidad Social debe partir de la ética como principio fundante del accionar de una organización y de la sociedad general. La definición de valores por parte de la compañía, se convertirá en la carta de negociación y el marco de actuación de su operación y de su relación con los grupos de interés.⁶

Cabe en este punto mencionar que, así como existen múltiples definiciones de Responsabilidad Social, hoy se conocen también, una serie de principios, estándares, normas e indicadores que orientan el accionar de las empresas.

En Colombia han sido de gran utilidad: los principios del Pacto Global y las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, como principios orientadores; la ISO 26000, como guía de planificación; y el Global Reporting Initiative (GRI4), como sistema de reporte.

¿CÓMO EVALUAR UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL?

En términos generales, un programa de formación se evalúa por la capacidad adquirida por los participantes de aplicar los conocimientos recibidos, por una parte, y por los impactos reales que se producen en las dinámicas de las organizaciones, por la otra. Lo primero implica una evaluación en el corto plazo; una forma idónea de lograr este propósito es verificar dicha capacidad confrontando al estudiante a la realización de un ejercicio práctico. Lo segundo, supone la realización de esfuerzos mayores que superan el propio proceso formativo y que deberían estar a cargo del gobierno o de organizaciones autónomas, y que consistirían en investigaciones sobre las transformaciones de la gestión empresarial en un período de tiempo determinado.

DE LA RS A LA SOSTENIBILIDAD

A manera de conclusión, la propuesta hecha en este documento busca llevar a la comprensión de que la Responsabilidad Social, tal y como ha sido concebida hasta la fecha, es una herramienta que aporta a un modelo de sostenibilidad que vincula Estado, empresa y Sociedad Civil, en una acción de corresponsabilidad, atendiendo los impactos económicos, sociales y ambientales. Pero, además, intenta promover una reflexión que apunte a un replanteamiento del modelo económico, el cual ha conducido las sociedades por siglos y que al parecer está llegando a los límites del crecimiento por una razón elemental: la incapacidad del planeta para soportar la sobreexplotación de los recursos naturales y las tensiones sociales generadas por la inequidad social y la exclusión.

Destacar, además, que las empresas y organizaciones pueden contribuir de manera importante a los procesos de formación. Uno, estableciendo programas que apunten a ello, dirigidos a sus distintos grupos de interés. Dos, con el desarrollo de campañas, dirigidas también a sus *stakeholders*, que motiven comportamientos socialmente responsables. Tres, promoviendo al interior de su organización proyectos que vinculen tanto a accionistas como a colaboradores, y que apunten a comportamientos ambiental y socialmente responsables al interior de la empresa.

⁶ De allí la importancia del gobierno corporativo y del código de buen gobierno que de él se emane.

Finalmente, afirmar que es preciso hacer un cambio en el lenguaje: una cosa es *hacer* Responsabilidad Social, otra *ser* socialmente responsable. Este simple juego de palabras, conduciría a entender que la Responsabilidad Social no es una acción externa a la empresa, no puede constituirse en un apéndice de la misma, sino más bien una forma natural de proceder; todo con miras a lograr entornos más estables, equitativos y sostenibles tanto para las organizaciones en particular como para la sociedad en su conjunto.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

CEPAL (2013). *Estudio económico de América Latina y el Caribe*. Recuperado el 25 de marzo de 2014, de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/50484/EstudioEconomico2013.pdf>

OTERO, M. P. (2010). *Pobreza y desigualdad en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 25 de marzo de 2014, de <http://www.crop.org/viewfile.aspx?id=278>.

PNUD (2013). Informe de Desarrollo Humano, en: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2013GlobalHDR/Spanish/HDR2013%20Summary%20Spanish.pdf>. Consultado 25 de marzo de 2014.

VILORIA, C. (Mayo de 2011). *Política social, desarrollo y pobreza en Venezuela*. Recuperado el 24 de marzo de 2014, de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08763.pdf>

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO: REFLEXIONES INICIALES

THAÍS BONSANTO

“El Voluntariado es un componente importante de la estrategia encaminada a ocuparse de la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible, la salud, la prevención y gestión de desastres, la integración social y en particular a la superación de la exclusión social y la discriminación”. Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas”. Esta afirmación viene a respaldar innumerables manifestaciones de compromiso y entrega de tiempo y talento de hombres y mujeres que de forma silenciosa y durante muchos años han dado su tiempo personal al servicio de otros y del bien común.

Las organizaciones religiosas, guiadas fundamentalmente por razones caritativas o asistenciales, fueron pioneras en iniciativas de voluntariado. Hacia los años 1970 y 1980, con el surgimiento de distintos movimientos sociales y organizaciones sin fines de lucro, unas volcadas hacia la lucha contra la pobreza, y otras hacia temas relacionados con la preservación ambiental, se hizo más visible la incorporación y actuación de voluntarios. Esta visibilidad se debió también a la diversidad de propósitos y de temas que gozan estos movimientos e instituciones.

Paralelamente, las empresas, sensibilizadas ante un entorno altamente necesitado de apoyo para encarar los problemas sociales, han impulsado diferentes mecanismos con el propósito de responder a las exigencias externas. A partir de la década de 1990, uno de los instrumentos que ha estado ganando espacio para vincularse y aportar soluciones ante ese entorno tan complejo, es el Voluntariado de Empleados o Corporativo, considerado como, la participación de empleados en causas solidarias, respaldados por la empresa en el sentido que ésta fomenta, motiva, planifica, organiza, lidera y reconoce el aporte que hacen sus trabajadores en cuanto a conocimientos o dedicación de tiempo a la comunidad u organización de desarrollo social (ODS).

Esta iniciativa empresarial, como la ha descrito Kenn Allen, en su libro *La Gran Carpa*, “abarca un abanico de actividades, filosofías, abordajes y estructuras de gestión”, que le imprimen al voluntariado corporativo un sello especial. En esta materia “no hay recetas”, lo que puede ser interesante, significativo o de impacto para una empresa, puede no serlo para otra, pues *los actores que intervienen, es decir, la empresa y sus prioridades, los empleados y sus potencialidades y expectativas, y la comunidad y sus necesidades*, no son los mismos entre una compañía y otra.

Así, pues, para poder armonizar estos tres pilares del voluntariado corporativo y poner en marcha un programa de voluntariado soportado por la empresa, es conveniente meditar sobre cada uno de los actores involucrados. Estas primeras reflexiones contribuyen a crear los límites o fronteras del programa y facilita que la toma de decisiones requeridas sea en función de lo que la empresa, sus empleados y su comunidad verdaderamente demanden.

Los invito, entonces, a nutrir esas reflexiones preliminares a partir de una serie de preguntas para cada uno de estos actores, comenzando con las consideraciones que debe hacerse *la empresa* con respecto al tema:

- ¿Existe disposición de la Dirección y Alta Gerencia de la empresa para apoyar y respaldar el programa de voluntariado?
- ¿La empresa está dispuesta a destinar los recursos financieros, materiales, comunicacionales, humanos y de tiempo para el diseño, desarrollo y mantenimiento del programa de voluntariado?
- ¿La empresa tiene un clima laboral satisfactorio que le permite abordar un programa de voluntariado con sus empleados?
- ¿Se tiene claro que el programa no debe representar un beneficio para el mercadeo de la propia empresa o sus productos?
- ¿La satisfacción de las necesidades de los empleados le permite a la empresa pensar en destinar recursos a otras programas, como por ejemplo el voluntariado?
- ¿La empresa conoce el grado de sensibilidad de sus empleados con respecto a los problemas sociales de su entorno?
- ¿Se tiene algún tipo de relación con organizaciones de desarrollo social con la cual se pueda vincular el programa?
- ¿La empresa conoce o dispone de información sobre las necesidades sociales de sus grupos de interés externos?
- ¿La empresa tiene otros instrumentos de inversión social que puedan alinearse al programa de voluntariado de manera de hacer sinergia entre ellos?
- ¿Conoce de otras experiencias de voluntariado corporativo en otras empresas? ¿Conoce cuáles han sido sus éxitos y sus errores?

En síntesis, a la empresa le corresponde valorar sus capacidades organizacionales a fin de estructurar un programa que sea coherente con sus políticas internas y beneficioso para su comunidad.

En cuanto a *los empleados*, lo primero que debemos indicar es que existen dos formas de participar como voluntario: *donando su tiempo y/u ofreciendo su talento o habilidad para beneficio de una causa o de otros*. Hay quien agrega a estas dos formas de colaboración, una tercera, la contribución monetaria, sin embargo, ésta se relaciona más con el concepto de solidaridad; es decir, prestar apoyo o ayuda a otro para contribuir a la solución de algún problema, generalmente de índole social. Si se revisan las distintas definiciones de "voluntario", éstas señalan que son "individuos que de forma libre y espontánea y sin intereses económicos por su trabajo, *desean donar parte de su tiempo*, en pro de una causa determinada, con una organización específica" o en "beneficio de las personas, la comunidad o el medio ambiente". Es decir, se reitera la condición de *donación de tiempo*. La participación a una buena causa puede complementarse ofreciendo conocimientos académicos o profesionales a favor de una organización de desarrollo social (ODS). Esta vía de

colaboración es tremendamente valiosa para las instituciones receptoras o beneficiarias y la contribución puede ser en dos vías: formando parte del directorio de la institución a fin de apoyar o respaldar la sostenibilidad de la misma, potenciar sus relaciones, mejorar sus sistemas, o bien, aportando sus conocimientos en ciertos aspectos organizacionales que puedan ser de utilidad para la gestión interna de la ODS.

Por lo tanto, la forma más clara de ejercer el rol de voluntario es a través de estas instituciones, en virtud de que son organizaciones de carácter privado, diseñadas para servir al bien común, autónomas, donde no se generan ganancias y constituidas mayoritariamente por voluntarios. Es decir, están diseñadas para recibir apoyo de personas para lograr sus propósitos.

Ahora bien, antes de avanzar en la forma de cómo ejercer el rol de voluntario y antes de tomar la decisión de adquirir el compromiso para participar en un programa de voluntariado de la empresa, es útil que los empleados se planten las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la razón que lo lleva a participar en el programa de voluntariado? ¿Qué es lo que realmente lo atrae del tema?* Entre estas podrían explorarse: desarrollar habilidades de liderazgo, conocer la comunidad de forma diferente, aprender algo nuevo, mejorar su currículum vitae, alcanzar nuevos retos, construir o fortalecer relaciones con otras personas, explorar una nueva área profesional, servir como modelo para la familia, buscar diversión con algo distinto, sentir que se está haciendo la diferencia para otras personas, dar algo a la sociedad, tener tiempo para desarrollar actividades recreativas o deportivas, satisfacer una obligación moral o religiosa, adquirir experiencia. Si el voluntario asocia su actividad de voluntariado con cuestiones de desarrollo personal, siempre buscará que su participación en las iniciativas propuestas por la empresa le permitan desarrollar habilidades, destrezas o conocimientos que fortalezcan su desarrollo profesional. Esta circunstancia le podría significar a la empresa la implementación de proyectos de voluntariado relacionados con modalidades de voluntariado profesional o pro-bono (préstamo de servicios profesionales habituales de la empresa a una organización de desarrollo social sin ningún pago) que podrían, en principio, no estar en línea con las estrategias que ha fijado la compañía para el programa de voluntariado. Por otro lado, muchas personas pueden hacer voluntariado por razones netamente altruistas; en este caso, el empleado puede demandar un abanico de opciones lo suficientemente amplio para ejercer su labor y no decaer en su rol como voluntario. Para la empresa siempre será interesante que afloraren otros beneficios tangibles que busquen los empleados para sacar mejor provecho a la experiencia como voluntario.
- *¿Necesita que su labor como voluntario esté conectada a una causa específica?* Este tipo de pregunta es importante, porque si la expectativa del empleado, por ejemplo, es trabajar con discapacitados y la empresa no decide esta área como parte de su programa, probablemente no se sentirá a gusto con las actividades a las cuales lo convoquen, o no se sentirá satisfecho para cumplir con ciertas responsabilidades.
- *¿Necesita ver los resultados de su trabajo como voluntario al momento de realizarlo o puede aceptar que su labor como voluntario es una contribución a una causa mayor y de largo plazo?* Muchas veces los voluntarios se desaniman porque no está claro su aporte dentro del engranaje de un proyecto o programa con un alcance más amplio y en el cual es difícil ver su contribución particular al todo. La gran mayoría de los voluntarios prefieren ver cumplida su meta, de allí el éxito que tienen las modalidades

de “Día de Voluntariado” o “Día para la Comunidad”, en las cuales, se institucionaliza la cultura de solidaridad de la empresa y se consigue la participación masiva del personal con un proyecto único, de corto plazo y de gran visibilidad externa.

- *¿Está realmente interesado como empleado a donar su tiempo y su talento o a donar dinero?* La respuesta va a depender de los compromisos y circunstancias del empleado en un momento determinado, pero es fundamental esta reflexión para no generarse falsas expectativas con respecto a la participación de los empleados en el programa.

En términos generales, son muchas las razones que pueden llevar a un trabajador a participar en un programa de voluntariado, a menudo es una combinación de motivaciones personales, sentimientos de ayuda a otros, o conexión con un problema social particular; sin embargo, la empresa debe tomar en cuenta los intereses de sus empleados, a fin de que la colaboración con el programa sea beneficiosa para ambos actores.

El tercer pilar de esta triada estratégica del voluntariado, lo constituyen las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) u Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o sin fines de lucro, ya que son, por lo general, las entidades con las cuales la empresa focaliza sus esfuerzos de voluntariado.

Algunas compañías, en vez de vincularse con estas organizaciones, buscan aproximarse a las comunidades cercanas de sus centros de operación; en ambos casos es una decisión estratégica y reviste diferencias y reflexiones distintas para la definición del programa de voluntariado.

Si la decisión apunta a *colaborar con una ODS*, existen diferentes consideraciones asociadas a intereses, recursos y necesidades que tiene la empresa y que deben ayudar a tomar una decisión entre distintas organizaciones; por lo tanto, es pertinente que la compañía se plantee reflexionar sobre las siguientes interrogantes:

- Si la empresa ya tiene relación con alguna ODS, *¿se conoce el interés de esta última, en vincularse al programa de voluntariado de los empleados? ¿Tiene la ODS capacidad para incorporar en sus actividades a los voluntarios de la empresa?*
- *¿Se conocen las necesidades de las ODS con las cuales la empresa está vinculada?, ¿se conoce cuáles son la misión y los programas de la ODS con la cual la empresa se relaciona?*
- *¿Está dispuesta la empresa a otorgar recursos a la ODS para apalancar o ayudar con gastos adicionales que puedan surgir de la relación con el programa de voluntariado?*
- *¿Está la empresa abierta o dispuesta a aprender de la experticia que tiene la ODS en la gestión y el manejo de la problemática social a la cual se debe?*
- Si no se tiene relación con una ODS, *¿en qué tema social está interesada la empresa para asociar el programa de voluntariado?* Esta pregunta es interesante, porque algunas compañías se inspiran en causas sociales que se convierten en tendencias. Por ejemplo, el SIDA fue una tendencia en los años 1980; quizás ahora, la parte ambiental es un tópico “caliente” para muchas compañías; en América Latina, los asuntos que tienen que ver con la infancia, la juventud y la educación son materias pendientes de los Estados y gobiernos, y han llamado la atención del sector privado; cualquiera sea el caso, las buenas prácticas o “prácticas inspiradoras” sugieren que el asunto al cual vincularse guarde relación con la naturaleza del negocio y las políticas de responsabilidad o compromiso social que haya asumido la empresa.

- *¿La empresa conoce cuáles ODS de su localidad están focalizadas en el tema o temas seleccionado(s) por la compañía? ¿Conocen si estas organizaciones estarían interesadas en participar en un programa con los voluntarios de la empresa?*
- *¿Se prefiere trabajar con organizaciones locales, regionales, internacionales o globales? Es decir, instituciones relacionadas a una comunidad cercana a la empresa y donde se desean fortalecer nexos con individuos o beneficiarios, u organizaciones que operan a nivel mundial, con las cuales se sienten conectadas por la causa a la que están adscritas.*
- *¿La empresa conoce el tipo de cultura organizacional de la ODS?, ¿la ODS se maneja con relaciones informales o formales? ¿estaría dispuesta la empresa a llevar una relación de colaboración con una institución cuya cultura es más bien de informalidad?; ¿o quizás la empresa sólo se siente cómoda estableciendo vínculos con instituciones reconocidas, con estructuras jerárquicas, con un uso intensivo de tecnología?; o por el contrario, ¿prefieren organizaciones emergentes a las cuales se desea apoyar para consolidar su causa o con grupos pequeños con los cuales es más fácil establecer una relación?*

Estas interrogantes son importantes, pues las ODS difieren en tamaño, recursos, propósitos, valores y estilos de gestión, que pueden implicar consideraciones significativas para la toma de decisiones, tanto para el programa de voluntariado como para cualquier otro mecanismo de inversión social de la empresa.

Para las ODS también es válido hacerse algunas reflexiones cuando una empresa se acerca a ellas a solicitar apoyo para que sus empleados voluntarios participen en alguna actividad de la institución. En este sentido, las consideraciones podrían ser las siguientes:

- *¿Cuál es el perfil de los voluntarios que la organización necesita?*
- *¿En qué actividades se pueden incorporar voluntarios?*
- *¿Estamos preparados para recibir voluntarios de una empresa?*
- *¿Qué implicaciones tiene para la organización tener voluntarios de una empresa?*
- *¿Se está dispuesto a orientar y formar a los voluntarios de la empresa para que se instruyan en el tema al que la institución está vinculada?*

Cuando una empresa se acerca a una ODS con el propósito de establecer una colaboración o una alianza, en este caso para cimentar el programa de voluntariado, debe existir un proceso de comunicación intenso en el que se expresen claramente las expectativas y necesidades de ambas instituciones. Lo mejor, por lo tanto, es iniciar ese conocimiento entre las partes lo más pronto posible.

En el caso de que la empresa decida que el programa de voluntariado se asociará a la *comunidad*, es importante realizar un ejercicio de identificación de las características de la agrupación con la cual se desea establecer vínculos y acciones de voluntariado. Para esto es importante conocer:

- *¿Dónde está ubicada geográficamente la comunidad?*
- *¿Cómo es su composición demográfica?*
- *¿Cuál es su infraestructura social, es decir, con qué servicios públicos cuenta? Por ejemplo: instituciones de salud, educación, cultura, deportes, ¿cómo es el tipo de viviendas?, ¿cómo es el área comercial?, ¿cuentan con espacios abiertos? ¿cómo es la vialidad y accesibilidad en la zona?, etc.*

- ¿Qué grupos informales habitan en la comunidad?
- ¿Qué organizaciones sin fines de lucro u *ODS* hacen vida en la comunidad? ¿Cuáles organizaciones religiosas están presentes?
- ¿Cómo es su desarrollo asociativo? Por ejemplo, ¿cuántos consejos comunales, asociaciones de vecinos están registrados y activos dentro de la comunidad?
- ¿Cuál es el gobierno local?
- ¿Existen programas gubernamentales especiales para la comunidad?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunidad?
- ¿Cuántos de los empleados de la empresa pertenecen/habitan en ese espacio geográfico?

Un conocimiento básico acerca de las características de la comunidad con la cual se pretende relacionarse, es un buen punto de partida para determinar las necesidades de la colectividad, pero también es una manera de valorar e identificar cuán fácil o compleja puede ser la contribución de la empresa a ese grupo poblacional y el nivel de riesgo que se asume cuando se vincula el programa de voluntariado a esa realidad.

Este conjunto de preguntas dirigidas a cada actor, con algunas consideraciones especiales en alguna de ellas, no pretende buscar una “valoración” o calificación respecto al tema del voluntariado de empleados, o desalentar la puesta en marcha de un programa de voluntariado corporativo. Lo que se espera, fundamentalmente, es ahondar en el conocimiento de la materia, permitir una discusión analítica y crítica frente a un asunto corporativo que probablemente va a “tocar” distintas facetas de la empresa.

El camino del voluntariado corporativo tiene sus dificultades. Es una tarea estratégica para la empresa, puede tomar diferentes formas, desde la más básica, como determinar un número de horas anuales para que sus empleados realicen una labor voluntaria en una organización sin fines de lucro de su preferencia, a establecer un programa formal de voluntariado donde la empresa planifique, coordine y ejecute las acciones sociales de sus empleados voluntarios. Sin embargo, sea cual sea la ruta a seguir, significa una toma de conciencia de la empresa con respecto a cómo vincularse de manera simultánea con sus públicos internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, K. (2012). La Gran Carpa. Voluntariado corporativo en la era global. Ediciones Fundación Telefónica.

ALLEN, K.; GALIANO, M.; HAYES, S. (2011). Empresas globales y el trabajo voluntario en el mundo. IAVE.

FRIEDMAN, J.; EICHBERG, S. (2008). Boomer Volunteer Engagement.

MCCURLEY, S.; LYNCH, R. (2006). Keeping Volunteers. JTC.

VARGAS, M. (2004). Inversión Social Empresarial. Instrumentos para la sostenibilidad. Alianza Social VenAmCham.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN Y HACIA LA EDUCACIÓN

LEONARDO CARVAJAL

LA CORRESPONSABILIDAD DEL ESTADO Y LA SOCIEDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO EDUCATIVO

Constitucionalmente, la Responsabilidad Social Empresarial se fundamenta en la “responsabilidad social” establecida en el artículo 2 de la Carta Magna, como uno de los “valores superiores” de nuestro Estado democrático y social de derecho y de justicia. Más explícitamente, el principio de la corresponsabilidad entre el Estado y los particulares –eje transversal de la Constitución– se consagra tanto en su artículo 135, para promover “los fines del bienestar social general”, como en el artículo 326, para afirmar “los derechos humanos”.

Por otra parte, también define la Constitución, en su artículo 102, que “La educación es un servicio público” que debe ser promovido por el Estado “con la participación de las familias y la sociedad”, ya que, además de ser la educación una “función indeclinable” del Estado, también constituye “un derecho humano y un deber social fundamental”.

De allí que, jurídica y doctrinalmente hablando, en Venezuela todo servicio educativo es público y de prioritario interés estratégico para el Estado y la sociedad. Lo que varía es que existe un sector mayoritario del sistema educativo –que de hecho ha abarcado alrededor de un 80% de toda la matrícula durante el último siglo– cuyos centros son fundados, sostenidos y gerenciados por los distintos órganos del gobierno (el nacional, los estatales y los municipales), denominándose dichos centros educativos como oficiales; mientras que el otro 20% de la matrícula se agrupa en planteles privados, fundados, sostenidos y gerenciados por particulares.

LOS RETOS PARA LOS MILES DE PLANTELES EDUCATIVOS PRIVADOS

La educación privada en el país ha crecido cuantitativamente a lo largo de los últimos lustros, a pesar de que no se la ha estimulado sino, por el contrario, más bien se le ha constreñido en el campo financiero por parte del gobierno nacional. Así, en lo referente a los niveles inicial, primario y secundario, en la educación privada estudiaban 1.067.500 niños y adolescentes para el curso 1998-1999, los cuales aumentaron a 1.390.436 estudiantes para el curso 2007-2008, un incremento interanual promedio de 3,3% de la matrícula estudiantil. Ciertamente que los directivos y gerentes de los algo más de 4.500 planteles

privados han demostrado que son muy buenos empresarios en medio de la incertidumbre y las dificultades.

Uno de los retos para el futuro próximo estribará en no disminuir la calidad de la educación que poseen los planteles, sino en mantenerla o incluso mejorarla, incrementando lo que podríamos denominar la productividad académica (más y mejores resultados en términos de competencias adquiridas por los estudiantes, en un contexto de mayores dificultades y presiones). Para coadyuvar en ese propósito se deberían incluir estos planteles en sistemas de evaluación de la calidad de los aprendizajes que existiesen a escala nacional (tal como el Sistema Nacional de Evaluación de los Aprendizajes –SINEA–, que fue aplicada por última vez por el gobierno nacional en el año 2003); o regional (como las pruebas aplicadas en países latinoamericanos por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa –LLECE– por primera y última vez en Venezuela en 1997); o mundial (como las evaluaciones que se realizan de la prueba PISA en 65 países del mundo y que sólo ha sido aplicada en escuelas privadas y de la Gobernación del estado Miranda en años recientes).

Creo que también podría expresarse la Responsabilidad Social Empresarial en la creación, por parte del sector bancario, de fondos para otorgar créditos en apoyo a aquellos planteles con problemas de progresivo estrangulamiento financiero ante las férreas normativas que al respecto se han venido dictando desde el año 2006 en adelante. Y hacia un futuro deseable, cuando se modifiquen las negativas circunstancias económicas que vive la educación privada, en otro clima social y político, deberían los planteles privados ampliar sus políticas de becas y de pensiones proporcionales para poder incluir a más estudiantes de diversos sectores sociales, porque el desiderátum ha de ser alcanzar la máxima calidad con la máxima inclusión posible. Similarmente, en un nuevo contexto, también debería enfrentarse y resolverse el soslayado y gravísimo problema de la no existencia de un régimen de jubilaciones para los trabajadores del sector privado de la educación. Ese problema es solventable mediante la creación de fondos de jubilación sostenidos con aportes de los empresarios de la educación; de los docentes, empleados y obreros; y de aportes recurrentes del Estado venezolano. Ello garantizaría que los planteles privados pudiesen incorporar constantemente a sus plantillas docentes y administrativas, mediante concursos, a excelente profesionales docentes que no se inhibirían de trabajar en el sector privado por no tener asegurado en él su derecho a la jubilación, tal como ocurre actualmente.

TAREAS DE LAS EMPRESAS COADYUVANTES EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS

Además de los planteles educacionales, como parte del complejo engranaje del sistema educativo, existen muchos tipos de empresas privadas que aportan servicios e insumos indispensables para la dinámica de los procesos educativos. Me refiero, sin pretender ser exhaustivo, a aquellas que producen uniformes y toda variada gama de útiles escolares; a los miles de transportes escolares privados; a aquellas pequeñas y medianas organizaciones que producen alimentos y comidas para los estudiantes; a los miles de expendedores en kioscos y cantinas escolares; a las empresas que producen utensilios para las escuelas, como pupitres y pizarrones; a las empresas editoriales que producen libros de texto y complementarios, al igual que a aquellas empresas productoras de tecnología educativa. Es una gama muy variada, con distintas escalas de complejidad y volumen, desde la empresa individual o familiar hasta la gran empresa. Todas ellas deben –en función del principio de la Responsabilidad Social Empresarial– autoasignarse metas y cumplir regu-

laciones públicas atinentes a la mejor prestación posible de sus servicios y a la excelente calidad de los productos que suministren a los actores del sistema educativo.

LA FUNCIÓN EDUCATIVA DE LAS EMPRESAS DEL ÁMBITO DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Según la Ley Orgánica de Educación, en su artículo 9, los medios de comunicación social son “instrumentos esenciales para el desarrollo del proceso educativo y, como tales, deben cumplir funciones informativas, formativas y recreativas”. En tal sentido, se requiere superar las mitificaciones y los prejuicios que arrastramos desde hace décadas sobre los medios de comunicación social. Muchos venezolanos, de buena fe, han visto a los medios de comunicación social como los destructores “nocturnos de las enseñanzas y valores que las escuelas transmiten en el día”. Recientemente un documento del MPPE los catalogaba de “enemigos invisibles” de la labor positiva de los centros educativos. Debemos más bien decir al respecto que los medios de comunicación social no son los causantes de la delincuencia ni los que segregan per se antivalores opuestos a los que se promueven en las escuelas, tal como se viene repitiendo acriticamente desde hace muchos años en nuestro país. Toca a las empresas del ramo, sin embargo, en virtud de su responsabilidad social, estructurar su programación teniendo como norte su función educativa. Toca, por su parte, a los agentes educativos profesionales ser mucho más creativos y desarrollar múltiples nuevos modos de vincular sus actos pedagógicos con las expresiones y canales de los medios de comunicación social. La escuela debe imbricarse de una manera asertiva y positiva con el mundo de la comunicación y la información, so pena de hacerse más anacrónica de lo que ya suele ser, porque los maestros siguen pretendiendo, en su gran mayoría mantener a los niños en la época de Gutenberg –de la letra impresa– cuando éstos son nativos de la civilización digital.

LA FORMACIÓN DE LOS APRENDICES, TRABAJADORES Y GERENTES DE LAS EMPRESAS DEL PAÍS

Esta es un área de acción social fundamental para las empresas, el campo de la formación de sus trabajadores. Es una tarea de educación permanente. Desde la capacitación de los aprendices que ingresan a las empresas, hasta los cursos de actualización y perfeccionamiento que administran en pro de sus trabajadores y gerentes. Ellas las realizan directamente o a través de instituciones y programas interinstitucionales, sean privados, gubernamentales o mixtos. En este segundo caso, una institución como el actual Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (Inces) debería ser reformulada para depurarla de la reciente intrusión de proselitismo ideológico-político-partidista que la aqueja y así restaurar su noble cometido de capacitación laboral en el marco de valores democráticos, tal como ocurría en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) creado por el maestro Luis Beltrán Prieto Figueroa. También se debería devolver a las empresas –que continúan sosteniendo económicamente a esta institución formadora– sus espacios de participación en la orientación y conducción de la misma. En todo caso, desde hace medio siglo las empresas de vanguardia de la sociedad del conocimiento son las que destinan una inversión significativa en los procesos permanentes de capacitación de su personal y de creación y adaptación científico-tecnológica.

ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS EN APOYO A INSTITUCIONES Y ACTORES EDUCATIVOS

Sin ánimo de presentar un listado exhaustivo ni taxativo, sino más bien un abanico ilustrativo de sugerencias, pienso que las empresas privadas podrían crear o fortalecer o reanimar experiencias y programas tales como los siguientes:

- Contribuciones a instituciones educativas privadas y oficiales destinadas a mejoras de la infraestructura y de los procesos educativos. En particular, en lo referente al subsistema de educación superior, la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología e Innovación (Locti) consagra una variada gama de rubros a los cuales se pueden destinar los aportes económicos de las empresas tales como, por ejemplo, “inversión en proyectos de innovación que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías”. Lo deseable hacia el futuro es que dichos aportes dejen de estar centralizados por el gobierno nacional y puedan ser adjudicados directamente por las empresas a las instituciones educativas que les parezcan convenientes.
- Fondos de becas de estudio a favor de estudiantes, familiares de trabajadores de las empresas o postulados con base en sus méritos según los baremos establecidos por las empresas.
- Fondos para promoción de proyectos para incrementar la calidad de la educación que se presta en diversos tipos de planteles. Al respecto, en el pasado relativamente reciente el Dividendo Voluntario para la Comunidad patrocinó el proyecto denominado Red de Escuelas de Excelencia, que se desarrolló por varios años en un número significativo de planteles oficiales.
- Fondos para cursos de nivelación, actualización y perfeccionamiento de docentes en servicio de los niveles primario y secundario, los cuales podrían apuntalar proyectos diseñados en conjunto con instituciones formadores de docentes del nivel superior.
- Fondos para estimular la formación profesional de docentes en especialidades científicas. Porque desde mediados de los años 1990 en el país hay un claro desequilibrio entre la demanda de docentes para la secundaria en las áreas de física, química, biología y matemáticas, y la oferta que de tales profesionales hacen las escuelas de educación y los pedagógicos del país.
- Fondos para desarrollar múltiples proyectos de pasantías de estudiantes del bachillerato y del nivel superior en los espacios de trabajo de las propias empresas. Una lúcida y significativa experiencia, realizada durante los años 1990 al respecto fue el modelo “Cada empresa, una escuela” que acometieron, en inteligencia con el Ministerio de Educación de la época, alrededor de sesenta empresas de la región centro-occidental del país.

RSE Y CULTURA: UNA RELACIÓN NECESARIA

KARINA ZAVARCE

La cultura y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) han mantenido una relación de desencuentros y malentendidos. En una época en que la influencia del empresariado en su comunidad es valorada y juzgada por la opinión pública, la tendencia corporativa ha incrementado la inversión en las metas socioeconómicas, ecológicas o sanitarias, desplazando al área cultural y reduciéndola al ámbito de la filantropía. Craso error, porque la inversión en cultura es el mejor negocio que una empresa pueda realizar a corto, mediano y largo plazo.

En Venezuela, durante la década de 1980, muchas organizaciones privadas sin fines de lucro, dependientes del segmento empresarial, se dedicaban a labores en el sector cultural, mayormente en el área de las artes académicas o bellas artes. A mediados de los años 1990, luego de la crisis bancaria ocurrida en el país, el sector se contrajo de tal forma que al entrar el siglo XXI se había reducido considerablemente el número de organizaciones trabajando en esta área. Con el desarrollo de modelos de RSE orientados a optimizar la cadena de valor de los negocios, la inversión del sector privado en cultura tendió a disminuir aún más. En la actualidad, apenas llega a una docena las fundaciones o programas que se dedican a la acción cultural (Zavarce, 2011).

Los alarmantes índices socioeconómicos (inflación, devaluación, delincuencia) que hoy vivimos no sólo responden a los errores históricos en la gestión política y conducción del país, sino al divorcio que sufrimos entre las estrategias políticas y económicas con el entendimiento y aceptación de nuestra propia cultura. Comprenderla y utilizarla es la clave para que cualquier emprendimiento obtenga un retorno de inversión inmediato y sostenibilidad de su negocio en el tiempo.

EL VÍNCULO ENTRE CULTURA, RSE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

Para entender bien cómo se relaciona la dimensión cultural con el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial, vamos a empezar por puntualizar que la RSE es la forma en la que las empresas pueden colaborar con el desarrollo sostenible, siempre y cuando las estrategias de RSE se encuentren en el ADN de la cadena de valor del negocio, es decir, cuando la RSE no es simplemente un departamento más de una compañía, sino que está totalmente internalizado como proceso y como ética de acción en cada una de las áreas y empleados de la misma (en otras palabras, debe formar parte de la cultura de la organización).

De lo anterior se desprende que la RSE y el desempeño sostenible de una empresa descansan sobre los hombros de quienes ejecutan cotidianamente la actividad del negocio y de su capacidad para establecer relaciones constructivas y positivas con los grupos de interés que hacen posible su operación. Y es justamente esta verdad –que no por obvia resulta siempre aceptada– la que explica la importancia de la cultura en una exitosa gestión empresarial.

Por ejemplo, una buena parte de la actividad de los departamentos de RRHH de las empresas se destina al diseño, implementación, mantenimiento y evaluación constante de la *cultura* organizacional que se establece como norte; igualmente, en la medida en que los colaboradores de una organización generan innovaciones que optimicen y generen beneficios para el negocio, estos son mejor apreciados y con mayores oportunidades de ascender en dicha organización. El concepto de cultura aplicado hoy día para el ámbito general, también es propicio para explicar lo relativo a la cultura organizacional: hace referencia a un entramado de acciones simbólicas que le otorgan identidad a un grupo social (en este caso el conjunto de empleados que conforma cada empresa), pero, a la vez, implica una serie de acciones y productos concretos que las personas realizan para expresar su propia identidad (en este caso la identidad referida a los valores organizacionales).

Pues bien, así como es reconocida en el ambiente de negocios la importancia de invertir recursos para mejorar la cultura organizacional de una empresa, lo mismo aplica para las comunidades que afectan o son afectados por la cadena de valor de la misma; la dimensión cultural es en general el espacio donde el desarrollo social y económico de un territorio tienen lugar, y de esta depende el éxito en la implementación de cualquier programa de RSE o política pública, incluso el desempeño sostenible de una compañía.

Las leyes y la corrección política de hoy presionan a las compañías para que incorporen la responsabilidad social en el desempeño de sus negocios. Pero suele olvidarse que el éxito empresarial ha estado vinculado siempre a la ética social de cualquier emprendimiento. Cuando revisamos históricamente los ejemplos de empresas exitosas, descubrimos que han respondido a las necesidades culturales de sus respectivas sociedades.

Una empresa que pretenda el éxito requiere un desempeño económico bueno, y cuando nos referimos a “bueno” lo hacemos no sólo en el sentido de que su eficiencia se refleje en la gestión del gasto y el incremento en las ganancias. Las empresas no son islas que flotan separadas de las realidades sociales, culturales y políticas de una sociedad. Tienen un peso específico en la vida cotidiana de los individuos y, a la vez, dependen de ellos como consumidores o usuarios de sus productos o servicios. Finalmente, existen en un medio ambiente con elementos naturales que es preciso preservar para generaciones futuras; conciliar todos estos aspectos forma parte de realizar una gestión empresarial sostenible.

LA CULTURA COMO CUARTO PILAR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Cuando hablamos de RSE, sostenibilidad, valor compartido, responsabilidad moral del empresario, ética, estamos hablando de sistemas de creencias y valores de los diversos grupos que conforman una sociedad. En otras palabras, las motivaciones implícitas en estos modelos de gestión descansan sobre un soporte simbólico e intangible que muchas veces pasa desapercibido, pero influye y determina las posibilidades de llegar a acuerdos y trazar direcciones comunes.

Hablamos pues de la cultura, ese concepto tan difícil de delimitar y con el que nos topamos constantemente. Una de las incomodidades que afrontamos, sobre todo en el ámbito empresarial, es el hecho de que se trata de un área difícil de delimitar, lo cual genera dificultades para *operacionalizar* propuestas y proyectos en función de la cultura de un territorio o comunidad.

Por otra parte, es permanentemente percibida como algo que pertenece a la periferia, no al objetivo del negocio. Otro factor de molestia es el hecho de que las mejores acciones en cultura no generan efectos visibles a corto plazo, y la necesidad de resultados inmediatos suele ser una exigencia para evaluar si las inversiones en el campo cultural son rentables o no (en el sentido de la inversión social, claro está).

Sin embargo, distintas organizaciones multilaterales financieras y de desarrollo social coinciden en aceptar que la planificación y la acción sobre la dimensión económica no basta por sí sola para generar bienestar en los seres humanos. Grandes investigadores vinculados al desarrollo sostenible y la RSE, como Amartya Sen (2004) y Bernardo Kliksberg (2007), concuerdan en que la cultura es definitivamente un factor fundamental para lograr un desarrollo sostenible, las metas del milenio y un mundo con mejores posibilidades de futuro.

En un capítulo desarrollado para un libro publicado en 2004, llamado *¿Cómo importa la cultura?*, Amartya Sen identifica siete diferentes formas en las que la cultura se vincula con el desarrollo sostenible, que tienen relevancia de alto alcance:

1. **La cultura como parte constitutiva del desarrollo:** De una manera u otra, la cultura envuelve nuestras vidas, deseos, frustraciones, ambiciones, y las libertades que buscamos. La libertad y las condiciones de desarrollar actividades culturales se encuentran entre las libertades básicas, cuyo crecimiento se puede considerar como elemento constitutivo del desarrollo.
2. **Objetos y actividades económicamente remunerativos:** Distintas actividades económicamente remunerativas pueden depender directa o indirectamente de las infraestructuras culturales, y de modo más general, del ambiente cultural. Ejemplo claro de esto es el turismo cultural. La presencia o ausencia de criminalidad, así como de tradiciones, actividades artísticas (danza, artes plásticas, música, etc.) pueden jugar un papel tanto para las actividades turísticas como para otro tipo de interacciones locales y cotidianas.
3. **Los factores culturales influyen sobre el comportamiento económico:** Las influencias culturales pueden significar una gran diferencia para trabajar temas como la ética, la responsabilidad social, motivación inspiradora, la gerencia dinámica, iniciativas de emprendimiento, voluntad para arriesgarse, y otra variedad de aspectos de la conducta humana que son decisivas para el éxito económico.
4. **Cultura y participación política:** La tradición del debate público y del intercambio participativo son críticas para los procesos políticos, y muy importantes para el establecimiento, la preservación y práctica de la democracia. La participación política es fundamental para el desarrollo, tanto a través de sus efectos en la valoración de medios y fines, como mediante la formación y consolidación de valores a partir de los cuales dicho desarrollo debe ser evaluado.
5. **Solidaridad social y asociación:** El éxito de la vida social depende en gran medida de lo que la gente puede hacer de forma espontánea por otros. Las teorizacio-

nes sobre capital social han puesto gran atención sobre este aspecto; destaca, sin embargo, que es preciso examinar cuidadosamente la naturaleza del capital social como “capital”, en el sentido de un recurso para todo uso; por ejemplo, la solidaridad dentro de un grupo en particular (digamos, residentes de larga data de una comunidad) puede discurrir junto con una visión excluyente de personas que no pertenecen a dicho grupo (caso de inmigrantes que llegan a esa comunidad); los mismos sentimientos e inclinaciones que pueden actuar a favor de la identidad pueden actuar de hecho en direcciones opuestas, dependiendo de la naturaleza del grupo involucrado.

6. **Parajes culturales y la recolección de la memoria histórica:** explorar sistemáticamente la historia cultural de un país es una posibilidad altamente constructiva. Se pueden apoyar desde exploraciones y excavaciones históricas, hasta los tópicos relacionados con tradiciones, con el fin de tener una comprensión más clara y amplia sobre el pasado de un país o comunidad, lo cual redundará en el cultivo de la tolerancia y la celebración de la diversidad cultural, ambos indispensables para avanzar hacia el desarrollo sostenible.
7. **Influencias culturales sobre la formación y evolución de valores:** Para Sen, los factores culturales no sólo figuran entre los fines y medios del desarrollo, sino que también tienen un papel crucial en la formación de valores. Esto, a su vez, puede influir en la identificación de nuestros fines y en el reconocimiento de instrumentos viables y posibles para alcanzar tales fines. Definitivamente, la formación de valores es un proceso interactivo, y la cultura de escuchar y conversar puede jugar un papel importante en hacer que estas interacciones sean posibles (por ejemplo, fomento del debate público y la participación).

En un orden de ideas similar, Bernardo Kliksberg (2007) destaca la importante relación entre ética y cultura. Considera que hay que reintegrar la ética a la dimensión económica, mediante la inclusión de la cultura al proceso del desarrollo sostenible:

Lo que intentaremos es reintegrar un plano que ha sido excluido, el cultural, a una visión integrada del desarrollo, donde tiene un gran papel jugando junto con las discusiones sobre cómo ha funcionado la macroeconomía, los problemas sociales y los cuestionamientos políticos que surgen de toda la sociedad respecto a los fallos en el funcionamiento del sistema apoyado por toda la población, la democracia. (p. 264).

Igualmente, Appadurai (2004) destaca la importancia del rol de la cultura para disminuir los niveles de pobreza; en este caso, focaliza en la necesidad de fortalecer la capacidad de “aspirar” (que es una habilidad cultural), entendida como el empoderamiento entre las comunidades pobres para construir su propio futuro.

HACIA UNA DEFINICIÓN “OPERACIONALIZABLE” DE CULTURA

Jon Hawkes, investigador y activista australiano, ha sido pionero en la integración de la acción cultural al desarrollo sostenible a través de la estructuración de políticas públicas. Su obra *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning* (2001) es considerado un texto de referencia para la configuración de políticas culturales locales. Al igual que Sen y otros investigadores, Hawkes plantea incluir la cultura como la cuarta dimensión o pilar del desarrollo sostenible.

Uno de los aportes más interesantes de este autor consiste en la forma en la que ha estructurado una propuesta para la acción desde el concepto de cultura. Hawkes entiende la cultura desde una perspectiva integral, como el sistema de valores y representaciones compartidas por un colectivo social, comunidad, ciudad, o nación. Plantea dos definiciones que sobresalen de manera especial, y que están interrelacionadas:

1. La producción social y transmisión de identidades, sentidos, conocimiento, creencias, valores, aspiraciones, memorias, propósitos, actitudes y comprensiones.
2. La “forma de vida” de un grupo particular de seres humanos: costumbres, convenciones, creencias; códigos de comportamiento, vestido, cocina, lenguaje, artes, ciencia, tecnología, religión y rituales; normas y regulaciones de la conducta, tradiciones e instituciones.

Vista de esta forma, la cultura es tanto el medio como el mensaje –los valores inherentes y los medios, así como los resultados de la expresión social–. La cultura envuelve todos los aspectos de la existencia humana: la familia, la educación, los sistemas legales, políticos y de transporte, los medios de comunicación masivos, las prácticas laborales, programas de bienestar, religiones, las infraestructuras y los quehaceres recreativos, entre otros. Desde una perspectiva esquemática, la cultura tiene tres aspectos (Grogan, D. y Mercer, C., 1995, en Hawkes, 2001):

- a. Valores y aspiraciones (producción de contenidos o sentidos culturales);
- b. Los procesos y medios a través de los cuales desarrollamos, recibimos y transmitimos esos valores y aspiraciones (la práctica cultural);
- c. Las manifestaciones tangibles e intangibles de esos valores y aspiraciones en el mundo real (los resultados de dicha práctica cultural).

Aunque Hawkes desarrolló el trabajo mencionado con el fin de ayudar a construir un marco de políticas públicas que trate de manera integral los temas económicos, sociales y ambientales en combinación con el factor cultural, el mismo también permite ver con más claridad el terreno potencial de acción desde estos tres aspectos de la cultura.

Nuestra propuesta es la de aprovechar esta “operacionalización” de la cultura a favor de la acción empresarial con colectivos sociales en esta materia, ya que forma parte consustancial del desarrollo sostenible.

Para Hawkes, la vitalidad cultural es el norte que debe perseguirse a la hora de pensar en el fortalecimiento de este cuarto pilar de la sostenibilidad. Las manifestaciones de la vitalidad cultural son: diversidad robusta, cohesión social tolerante, igualitarismo multidimensional, inclusión, creatividad desbordada, curiosidad y mente abierta, e independencia con confianza. Tales aspectos pueden ser evaluados y medidos, con la ventaja de poder mostrar avances concretos a partir de indicadores vinculados a estos conceptos.

CLAVES PARA IMPLEMENTAR ACCIONES CULTURAL EN EL MARCO DE LA RSE

Quedan por precisar algunos elementos para reemprender el camino sostenible de las potenciales alianzas entre acción cultural y la RSE. Derivado de la experiencia propia, así como de los éxitos de otros programas e iniciativas, más abajo se enumeran varios aspectos de importancia a tomar en cuenta:

1. No importa el tamaño de la empresa, siempre operará en un territorio con una comunidad presente en él, que impactará y se verá impactada por la operación de la misma. Lo importante es acercarse a esa comunidad en la que se inserta el negocio.
2. Relacionamiento con comunidades vinculadas a la cadena de valor: Ofrecer ayuda genuina, entendiendo que los retornos en este tipo de inversión no son de corto plazo, pero rinden beneficios inmediatos, como el aumento de la confianza mutua, y las posibilidades de dialogar para llegar a acuerdos. Las empresas venezolanas necesitan ganarse la confianza de sus entornos comunitarios más inmediatos, mediante el apoyo sistemático a estos colectivos, a sus necesidades y aspiraciones. Así contribuirán en la construcción de un país con más futuro.
3. Escuchar para entender necesidades reales, más que ofrecer programas prediseñados; dialogar para llegar a expectativas comunes que propendan a generar compromisos profundos y lograr metas exitosas.
4. Establecer redes con otras empresas e instituciones distintas al sector productivo, con el fin de fortalecer las acciones a desarrollar. Al sumar, ganamos más; por el contrario, si estamos solos, los riesgos de sostener cualquier iniciativa en el tiempo son mucho mayores.
5. Es importante tener en cuenta que trabajar en redes implica un uso más eficiente de recursos, tanto monetarios como humanos y de tiempo.
6. Registrar las acciones culturales que formen parte del programa de RSE, a fin de dejar memoria de lo realizado y obtener aprendizajes productivos. Evaluar permanentemente los resultados de las acciones realizadas, para reorientar las iniciativas a la luz de dichos resultados.
7. Comunicar sistemáticamente todo lo realizado, entregando el protagonismo a quienes han participado más activamente; la empresa siempre será reconocida como un factor de apoyo innegable.

Un modelo interesante a ser implementado como iniciativa de RSE por el sector empresarial es el desarrollo cultural comunitario (DCC), el cual surge a partir de demandas y necesidades sociales que exigen cambios ante situaciones de opresión, desigualdad, marginalidad y violencia. Tiene sus orígenes en diferentes partes del mundo, principalmente en países anglosajones, como Reino Unido, Australia y Estados Unidos, y actualmente se implementa con gran éxito también en Argentina, México, España y Brasil.

El DCC se define como el “conjunto de iniciativas llevadas a cabo a partir de la colaboración entre artistas y comunidades locales, con el objetivo de manifestar mediante los lenguajes expresivos del arte y la cultura, identidades, preocupaciones e ideas, mientras se construyen capacidades culturales y se contribuye al cambio social” (Casacuberta, 2011).

Jaume Casacuberta, de quien se ha tomado la definición antes citada, es un educador social español, quien actualmente se desempeña como coordinador de la red de centros cívicos del Ayuntamiento de Granollers, en Cataluña; es un trabajador sociocultural activo en el campo comunitario, con amplia experiencia y éxitos en el DCC. Para Casacuberta, la aplicación de proyectos de DCC (en el marco de la acción sociocultural), actúa en tres dimensiones distintas, pero que se relacionan entre sí:

1. **Dimensión social:** Hace referencia a la necesidad de los individuos de relacionarse con otras personas, comunicarse, establecer contactos y vínculos que lo hagan

sentir miembros de una comunidad, que lo estimulen y garanticen su desarrollo y crecimiento como persona.

2. **Dimensión cultural:** Aquí se destaca una serie de valores y creencias propios de una comunidad y la relación que ésta ha desarrollado con su entorno, a fin de adaptarse a él y sacar el máximo provecho y rendimiento. En el ámbito cultural se incluyen los lenguajes artísticos como medio de expresión de las ideas y valores que definen a cada comunidad, y son representación de su realidad.
3. **Dimensión educativa:** Nos referimos en este caso al nivel de educación no formal, que contempla todo lo relacionado con las formas de aprendizaje, con la transformación y búsqueda de un mayor bienestar, con el desarrollo como individuo y también como sociedades.

A partir del cruce en el trabajo de estas tres dimensiones, se produce una cuarta, que es transversal: la dimensión artístico-comunitaria, que se establece a partir de la mediación y las acciones creativas, variables éstas que potencian, por un lado, capacidades comunicativas y de resolución de conflictos, y por otro, la posibilidad de expresión individual que permite poner en valor las diferencias e individualidades, así como visiones plurales de una misma realidad. Cabe destacar que la mediación en este caso no sólo se da entre individuos y distintas organizaciones que trabajan en DCC, sino también entre los lenguajes artísticos y expresivos y la comunidad.

Por último, y con la finalidad de ofrecer alternativas de acción en el campo de la RSE y la acción cultural, a continuación se listan algunos ejemplos de ejecución en Venezuela y Latinoamérica, centrados en el modelo de DCC.

Venezuela:

- Empresas Polar: <http://www.fundacionempresaspolar.org/home/desarrollo-comunitario-3>
- Empresas Bigott: <http://www.fundacionbigott.com/talleres#talleres-comunitarios>
- Campamento Boca de Tigre: http://www.campamentobocadetigre.com/fundacion_yakeraja.php
- Odebrecht Venezuela: <http://www.ve.odebrecht.com/resp-socioempresarial.php>

Latinoamérica:

- Instituto Ethos (Brasil): <http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/em-andamento/residuos-solidos/#.U7nM6qgWd78>
- Fundación Acindar (Argentina): http://www.fundacionacindar.org.ar/org_auto.asp

BIBLIOGRAFÍA

APPADURAI, A. (2004). *The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition* [La habilidad para aspirar: Cultura y los términos del reconocimiento]. En: *Culture and Public Action*, pp. 59-84. Editado por Rao, V. y Walton, M., California, USA: Stanford University Press.

CASACUBERTA, J. (2011). *Aproximación histórica y conceptual al desarrollo cultural comunitario*. En: *Acción cultural y desarrollo comunitario*. Barcelona: Editorial GRAÒ.

GUTIÉRREZ, E. y GONZÁLEZ, E. (2010.) *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable*. México: Siglo XXI Editores.

HAWKES, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's Essential Role in Public Planning*. [El cuarto pilar de la sostenibilidad. El rol esencial de la cultura en la planificación pública]. Melbourne, Australia: Common Ground Publishing Pty Ltd.

KLIKSBERG, B. y SEN, A. (2007). *Primero la gente. Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona, Deusto.

SEN, A. (2004). *How does Culture Matters?* [¿Cómo importa la cultura?]. En: *Culture and Public Action* (pp.37-58). Editado por Rao, V. y Walton, M., California, USA: Stanford University Press.

ZAVARCE, K. (2011). *La acción cultural como parte de la responsabilidad social de las empresas en Venezuela*. Trabajo de grado para optar al título de especialista en RSE, Unimet, Venezuela.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. MULTICULTURALIDAD E INTERCULTURALIDAD

JORGE RUIZ CARRILLO

INTRODUCCIÓN

El presente artículo está motivado por la realidad cultural de diversos pueblos del interior de Perú donde aún prevalecen valores y comportamientos distintos a los occidentales y una cultura fuertemente teñida de un sincretismo que, al mismo tiempo, nos muestra rasgos preincas, incas y coloniales; situación que los procesos migratorios han replicado en los barrios populosos de las grandes ciudades.

Esta cultura síntesis es la que cada día hace más evidente su enorme potencial y se expande a lo largo y ancho del territorio nacional y a muchos lugares del mundo, después de que durante seis siglos ha resistido innumerables avatares y ha tenido que adaptarse a todos los cambios que a la fuerza le ha pretendido imponer la corriente homogenizadora que se exhiba universalmente.

Por otro lado, en el entorno complejo, cambiante y altamente competitivo que nos ha tocado vivir, reconforta comprobar el incremento del interés por los valores, por el "otro" y por volver a las "raíces" nacionales. Y cada día son más las organizaciones que se "convencen" de que para ser exitosas están obligadas a asumir un compromiso social, sustentable y creíble.

La empresa es asumida como un constructo social de, con y para las personas, que además de crear valor mediante la producción de bienes y servicios, genera otros valores trascendentes para la sociedad.

Asimismo, varios estudiosos de la empresa sostienen, y la realidad de los negocios lo confirma, que la Responsabilidad Social Corporativa –RSC– se ha convertido en uno de los principales referentes para sustentar el rol y quehaceres esenciales de los gerentes, por lo que si no es capaz de evolucionar no podrá avanzar ni conquistar nuevos espacios. No obstante, otros autores reconocen que no son pocos los programas y proyectos de RSC que se diseñan y ejecutan básicamente para evitar la crítica y reclamos de sus grupos de interés, pero con relativa superficialidad y escaso compromiso, lo que genera resultados mínimos y, en muchos casos, carencia de sostenibilidad en el tiempo.

LA CULTURA

Por ser de interés para los propósitos de este escrito, de la abundante literatura sobre la cultura sólo debe mencionarse que la Unesco la define como “el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social”, y le reconoce un valor intrínseco para el crecimiento económico y un haber esencial para reducir la pobreza y fomentar la cohesión social.

También conviene precisar que las responsabilidades y prácticas socialmente responsables de las empresas varían en el tiempo según la cultura, los valores prevalentes y el esquema institucional del país en el que operan, así como del impacto de sus actividades, de las necesidades de la población y las expectativas y percepciones que esta tiene sobre su comportamiento.

LA MULTICULTURALIDAD

La multiculturalidad, según la Real Academia Española –RAE–, es la convivencia de diversas culturas. Se refiere a que en un determinado territorio coexisten grupos con culturas distintas, pero sin que exista una relación entre ellas.

En una sociedad multicultural cada grupo mantiene un desarrollo diferenciado y con distinto nivel de predominio, situación que suele traer como consecuencia relaciones de discriminación, racismo y, a veces, hasta explotación.

Importante es considerar que el multiculturalismo “como reivindicación del derecho a la diferencia ha sido clave para fortalecer la autoestima de grupos discriminados, conquistar derechos y desarrollar programas de acción afirmativa o discriminación positiva. Pero tiende a concebir (y ayuda a construir) comunidades homogéneas, nítidamente demarcadas y cerradas sobre sí mismas” (Degregori, 2009). Supone que cada grupo así delimitado existe como tal desde antes de entrar entre los grupos, mantiene tolerancia hacia los otros, y procura la transformación mutua a partir de la interacción entre diferentes.

RESCATANDO EL PASADO PARA ENFRENTAR LOS RETOS DEL FUTURO. LA CULTURA ANDINA COMO EJEMPLO

*La filosofía andina misma es un fenómeno multicultural
y refleja una serie de puentes interculturales.*

Josef Estermann

Esta temática es fascinante e inmensa en contenido, perspectivas, e interpretaciones, pero a la vez muy polémica y controversial, dado que algunos cronistas y autores han mostrado una sociedad inca despótica y militarista; posición que al momento ha sido superada por estudios más equilibrados (Espinoza, 1985). Por ello, a continuación se comentan únicamente ciertas manifestaciones de la cultura andina que están relacionadas con conceptos básicos de la RSC y que –al haber sido dejadas de lado– nos motivan ciertas reflexiones, sobre todo en momentos en que en nuestras sociedades la cosificación de la persona se ha incrementado y el planeta Tierra se encuentra amenazado por catástrofes irreversibles que, incluso, ponen en peligro nuestra futura supervivencia.

En primer término, y considerando que la esencia ética de la RSC tiene que ver con el “Bien Ser”, el “Bien Hacer” y el compromiso social de las empresas, conviene tener presente que, según Alberto Quintanilla (Concha, 2008), los valores que guiaron y dieron sentido a los actos de la sociedad andina e impulsaron la construcción de su admirada monumentalidad, fueron los siguientes: Allintayachay (Si sabes, sabe bien); Allintaruway, (Si haces, haz bien); y Allintamunay (Si quieres, quiere bien).

Quintanilla, conocedor profundo de la cosmovisión andina, sostiene que en ésta el trabajo era un modo de vida y no un castigo. La distribución de la riqueza se hacía bajo el principio de equidad y cada persona era retribuida, primero, según el esfuerzo que había realizado, y, segundo, en función de sus necesidades, siempre con base en el autoabastecimiento, para así garantizar la existencia digna de los integrantes del ayllu. Según Rostworowski (2004), un sistema organizativo socioeconómico, de obligaciones y alianzas, fue el que hizo permanente la presencia de la reciprocidad y que los individuos se comprometiesen unos con otros para realizar actividades en conjunto y establecer redes de intercambio duraderas.

El estilo de vida inca reflejó una permanente preocupación por mantener una relación justa y respetuosa con el cosmos, la naturaleza y el espíritu. Los actos cotidianos de la comunidad eran plenamente transparentes y la rendición de cuentas en el manejo de los recursos era una práctica habitual. Hoy, varias poblaciones viven en lugares muy contaminados por los procesos productivos (vg. La Oroya, Junín), y nuestras sociedades están siendo corroidas por el flagelo de la corrupción, los antivaleores y la doble moral.

La organización social andina estuvo basada en el ayllu que era el conjunto de descendientes de un antepasado común, un mundo relacional igualitario y comunidad de reciprocidades y acuerdos. En nuestros días, la sociedad se encuentra resquebrajada y con problemas de pobreza, desigualdad y altos grados de violencia. Su célula básica, la familia, es “una víctima silenciosa, y casi no mencionada en los sesudos análisis macroeconómicos que respaldan las recetas de austeridad y superajuste” (Kliksberg, 2013) que se vienen aplicando en los países en crisis.

El trabajo era obligatorio y considerado como función social. Además de la “Mita”¹, existían dos modalidades de trabajo comunitario que hasta hoy se practican en algunos pueblos:

- a. La Minka se realizaba a favor del ayllu y del Inti (Sol). Cuando el ayllu convocaba nadie se negaba, y las personas que no asistían eran expulsadas y perdían su derecho a la tierra.
- b. El Ayni era el sistema de reciprocidad familiar dentro del ayllu. Un grupo de personas ayudaba a una familia con la condición de que esta correspondiera de igual forma cuando ellos la necesitaran.

Aspectos todos que se tornan de vital importancia para lograr el comportamiento responsable de las organizaciones y el bienestar de los pueblos, especialmente porque en 2013 América Latina y el Caribe tuvo 14,8 millones de trabajadores urbanos desocupados (OIT, 2013).

1 Sistema de trabajo pedido únicamente por el Inca como tributo a favor del Estado.

La responsabilidad económica se expresaba en la previsión y planificación de todas las etapas del proceso productivo, y en el sistema de complementariedad y reciprocidad. En el comercio se empleaba el trueque (cambio que hace un individuo de productos que le sobran por otros que, a su vez, necesita). En cada ayllu, la producción y todos sus beneficios se reunían y dividían en tres partes, para:

- Sostenimiento de los templos,
- Abastecimiento del Inca, y
- Supervivencia del ayllu.

En nuestras economías emergentes la situación es muy diferente, debido principalmente a la inequidad. En Perú los pobres suman el 25% y los extremadamente pobres 6% (Cepal, 2014) y, según PNUD, en el mundo aún hay 1.000 millones de personas pobres.

La responsabilidad ambiental siempre se mantuvo reflejada en el respeto por la naturaleza, el cuidadoso tratamiento a los cuatro elementos: agua, tierra, aire y fuego, y en una cosmovisión basada en la relación armónica de todos los elementos del universo, donde el ser humano era sólo un componente más. La tierra era la madre (Pachamama²), que daba la vida, y el maíz un signo sagrado y eje de su cultura. El agua, elemento más importante de su cosmología, se consideraba como el principio dinámico que explicaba el movimiento, la circulación y las fuerzas del cambio; por eso, se veía como la esencia de la vida misma (Sherbondy, 2003). Además, “la historia de la adecuación al medio ambiente es particularmente importante para comprender mejor el desarrollo de las sociedades andinas” (Pease, 2010).

Actualmente comprobamos la explotación incontrolable de los recursos naturales, las industrias contaminantes y la emisión de gases invernadero, la deforestación, la degradación del ambiente, el calentamiento global; y en el 2030 necesitaremos 30% más de agua.

Con relación a la sostenibilidad, el tiempo y el espacio eran dos conceptos indivisibles que vinculaban fuertemente al hombre con su destino, y ambos eran recogidos en prácticas sociales, tales como el *turpay pacha* (tiempo-espacio de la cosecha); *kay pacha* (tiempo-espacio en que vivimos); y el *ñawpa pacha* (definía el tiempo pasado y la vez marcaba el futuro). Hoy por hoy, muchas organizaciones están ganadas por la prisa y el cortoplacismo, haciendo urgente poner en valor la sostenibilidad.

EL ENFOQUE INTERCULTURAL COMO RESPUESTA

El enfoque intercultural se sustenta en:

- La definición de lo intercultural, que según la RAE, es lo “que concierne a la relación entre culturas, lo común a varias culturas”. Es lo referido a una situación en la que personas de razas, lenguas y/o religiones distintas conviven dentro de un mismo espacio, respetando cada una las diferencias de las otras.
- La filosofía de la interculturalidad, considerada como “una reflexión sobre las condiciones y los límites de un diálogo (o polílogo) entre las culturas. La verdadera inter-

2 Pachamama era venerada con un ritual de agradecimiento y reciprocidad denominado “challa”.

culturalidad rechaza tanto las pretensiones supraculturales y superculturales, como también cada monoculturalismo (abierto o camuflado) y etnocentrismo del pensamiento filosófico” (Estermann, 1998).

Asimismo, a partir de lo planteado sobre el modelo antropológico de la empresa, y en el entendido de que ésta y la comunidad son sistemas sociales, se asume que las personas que las integran son un fin en sí mismo, con un valor único, y deciden en cada caso lo que quieren hacer con los aprendizajes consiguientes (positivos o negativos).

Siguiendo estas líneas de pensamiento, las ideas fuerza son básicamente producto de las experiencias logradas durante el trajinar por realidades tan diversas y en los campos del trabajo social con comunidades, el voluntariado universitario, la RSC y el emprendedurismo social. Vivencias que conjuntamente con los criterios técnicos propios de los proyectos sociales y de la Gerencia Social, se han venido aplicando en diversos proyectos de ayuda a la comunidad.³

En tal sentido, este enfoque “constituye un abordaje integral, transdisciplinario, participativo, inclusivo, y plenamente identificado con la heterogénea y compleja realidad de nuestros pueblos... Representa un esfuerzo planificado por incorporar el tratamiento de la diversidad étnica y cultural en el diseño e implementación de los proyectos de RSC” (Ruiz, 2010).

REQUERIMIENTOS

Entre los aspectos que merecen un énfasis especial, se deben destacar:

- Conformación multidisciplinaria de equipo responsable y otro de “contraparte” integrado por personas de procedencia diversa.
- Capacidad de observar, analizar y evaluar prolijamente la realidad (comunal y organizativa), de manera sistémica y contingencial, a fin de poder segmentarla; identificar sus componentes, dinámicas, interdependencias y códigos no escritos, así como orientar el trabajo de lo macro a lo micro, de lo interno a lo externo, y viceversa.
- Construcción de un modelo de gestión que integre sistemas y procesos, afín a las circunstancias de cada contexto.
- Actitud proactiva, adaptativa y transformadora que entienda, valide, afirme y potencie los elementos culturales positivos de cada grupo, como base de la construcción de alianzas virtuosas.
- Racionalidad dialógica, evitando imponer soluciones preconcebidas.
- Considerar al ciudadano como persona que tiene familia, responsabilidades, misión en la vida y que, apoyado por sus semejantes, se desarrolla en un entorno que es común a todos.
- Mantener un proceso de cambio que realce la naturaleza multicultural de la comunidad, procurando articular y equilibrar los intereses existentes, y agregar otros nuevos de manera que, con sentido de oportunidad, favorezca la corrección y la elección de nuevos rumbos.

³ Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Facultad de Ciencias Administrativas e Instituto de Capital Social y Ética del Desarrollo (2001-2008).

VENTAJAS

Entre las varias que se han podido identificar, se debe indicar que facilita:

- Brindar a la población objetivo un tratamiento basado en las condiciones y capacidades visionadas y posibles de alcanzar.
- Construir espacios de articulación e interacción de actores diversos, y enriquecer las propuestas técnicas con el aporte de las experiencias y saberes de la población.
- Integrar resultados, endogenizar el desarrollo de cada pueblo, crear autosostenibilidad y relaciones genuinas de cooperación.
- Fortalecer los valores éticos y conciencia colectiva de los miembros de la comunidad, e inducir el crecimiento de su autoestima, motivación y participación.

ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS

En este tramo del camino podemos considerar que en las experiencias vividas han existido algunas situaciones y factores que han favorecido su exitosa culminación, entre ellos:

1. Las prácticas de RSC deben ser concordantes con la idiosincrasia de cada pueblo, y dar una justa interpretación y cuidadosa utilización a sus denominadores comunes. En caso contrario, proyectos con propósitos muy loables terminan afectando patrones culturales que merecen ser conservados y potenciados.
2. Ante la existencia de estándares e indicadores de aplicación internacional, es importante considerar que cada país, y dentro de éste cada región y comunidad, tiene su propia realidad, la cual merece un tratamiento particular que supere los problemas de semántica, alcance y metodología.
3. Los grupos de interés se muestran muy motivados para trabajar en un proyecto de RSC cuyo diseño es clara expresión de una cultura organizacional basada en valores que están alineados con los respectivos objetivos institucionales.
4. Una realidad multicultural está impregnada de aspectos, situaciones y variables analíticamente distinguibles, pero íntimamente relacionadas entre sí, que demandan:
 - Tratamiento intercultural que reconozca el pensamiento divergente.
 - Búsqueda permanente de alternativas diversificadas de solución a los problemas/necesidades identificados.
5. Los pueblos menos favorecidos, mayoritariamente, no desean ser simples beneficiarios de la ayuda social, sino actores de su propio desarrollo y, por ende, del país.
6. Es ventajoso que las estrategias estén sustentadas en:
 - Mecanismos innovativos de participación efectiva de la comunidad y de generación de sinergia.
 - Centros de atención y esfuerzos focalizados de manera combinada, tanto en el grupo humano objetivo como en el problema o carencia, reconociendo su interdependencia.
 - El manejo perspicaz del capital social, de los activos intangibles y de la gran capacidad de resiliencia que poseen los pueblos andinos.
 - La concordancia con políticas públicas en vigencia, y articulación con servicios públicos que faciliten su implementación y el logro de objetivos.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Con pretensión provocadora y de motivación para repensar y debatir los paradigmas y criterios que sustentan las prácticas de RSC, se presentan algunas reflexiones sobre las implicancias que pueden tener la multiculturalidad y la interculturalidad en el desarrollo de los proyectos de ayuda a los grupos poblacionales más vulnerables.

Con tal propósito, y a pesar de mi frágil prosapia antropológica, se ha procurado establecer relaciones entre determinados aspectos consustanciales a la cultura andina y a la RSC para, a partir de éstas, bosquejar ideas que a la luz de la experiencia se estima que favorecen un mejor desarrollo de las prácticas de RSC. Propositiones que, en la lógica y el razonamiento a los que nos tiene acostumbrados Víctor Guédez (2006), no responden a planteamientos absolutos, sino que se estima han venido creciendo y consolidándose con el tiempo y enriqueciéndose “con los nutrientes procedentes de un devenir y de unos contextos”. Es decir este artículo ha sido motivado por el mensaje que nos hace este autor al decirnos que “cuando algo se muestra desde sus esencias”, la demanda de reflexión se acrecienta. Por tanto, enfatizo que:

En estos tiempos en los que la valía humana se mide más por la capacidad de “hacer” que por la de “ser”, se hace necesario asumir un papel crítico y correctivo, intensificando la revalorización de la persona y el rescate apropiado de las culturas originarias, cuidando de no caer en un mensaje chauvinista de exagerada exaltación de lo andino, ni de excesiva emocionalidad creyendo que todo tiempo pasado fue mejor. No la simple copia de su cosmovisión, sino el aprovechamiento inteligente de su aporte plural, en el marco jurídico vigente en el país.

La multiculturalidad y la interculturalidad implican un reto, pero también una gran oportunidad para aprovechar las múltiples ventajas que nos ofrece nuestra megadiversa realidad. Sin embargo, para lograr que ambas se conviertan en fuente generadora de éxito, se requiere gestionarlas eficazmente y apostar decididamente por un cambio de paradigmas y la construcción de una cultura empresarial con rostro humano.

El desarrollo de un proyecto de RSC exitoso, viable y sostenible, exige el compromiso de los pobladores no sólo como individuos sino principalmente como colectividad, con su identidad, cosmovisión y visión de desarrollo.

Finalmente, se debe reiterar que para ir hacia la renovación de pensamientos y actitudes en el campo de la RSC, sus prácticas deben mantener un contacto sostenido con la realidad, y estar orientadas a reconciliar los intereses de las partes involucradas y a respetar la diversidad cultural, la territorialidad y la sostenibilidad de los recursos naturales.

Concluyo, entonces, confiado y esperanzado en que, organizando nuestros aprendizajes y convirtiéndolos en ideas creativas y acciones concretas, pronto resurgirán nuestras culturas ancestrales y se reconstruirán los lazos de unión con el pasado, fortaleciendo la toma de conciencia sobre la deuda de respeto y solidaridad que aún nos tenemos y del gran daño que estamos causando a la naturaleza.

BIBLIOGRAFÍA

CONCHA SEQUEIROS, L.(2008). "Recuerdos del futuro." *Quintanilla*. Lima, Editorial Universidad Alas Peruanas.

DEGREGORI, C.I. (2009). "Panorama de la antropología en el Perú: del estudio del otro a la construcción de un nosotros diverso". *No hay país más diverso. Compendio de Antropología Peruana*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

ESPINOZA S., W. (1997). *Los incas. Economía, sociedad y Estado en la era del Tahuantinsuyo*. Lima, Amaru Editores.

ESPINOZA S., W.(1985). *Los modos de producción en el Imperio de los incas*. Lima, Amaru Editores.

ESTERMANN, J. (1998). *Filosofía andina. Estudio intercultural de la filosofía autóctona andina*. Cuzco, Ediciones Abya-Yala.

GUÉDEZ, V. (2006). *Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. El aporte de la empresa al capital social*. Caracas, Editorial Planeta Venezolana, S.A.

KLIKSBERG, B. (2013). *¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional*. Buenos Aires: Ministerio de Educación y UNESCO.

PEASE, F. (2010). *El Tahuantinsuyu, los Andes y su Historia*. Lima, PUCP - Caretas.

ROSTWOROWSKI, M. (2004). *Enciclopedia Temática del Perú. Incas*. Lima, Empresa Editora El Comercio, S.A.

RUIZ CARRILLO, J. (2010). Proyecto "Ideas para el Perú". Criterios de formulación e implementación. Programa Internacional de Formación en Excelencia Gerencial - Premio Amartya Sen. "100 Jóvenes por la Ética para el Desarrollo". Lima, Perú.

SHERBONDY, J.E. (2003). "El agua: ideología y poder de los incas". *El Agua: Mitos, Ritos y Realidades: Coloquio Internacional*. Granada, Antrophos Editorial.

EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

HACIA UN ENFOQUE DE NEGOCIOS QUE UTILIZA EL DESARROLLO ECONÓMICO PARA PROMOVER UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA E INCLUSIVA, RESPETANDO LOS RECURSOS NATURALES

SONIA DE PAOLA DE GATHMANN

EMPRESA RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

“La sostenibilidad empresarial es quizás la mejor y más correcta evolución de las frases con las que se describe hoy en día la práctica ética corporativa...”. Con estas palabras suelo iniciar artículos e intervenciones recientes sobre el tema. En esta ocasión, en un contexto dirigido principalmente a empresarios y gerentes interesados en la cultura Responsabilidad Social Empresarial (RSE en adelante), la referencia luce especialmente pertinente.

En el ámbito de la RSE, el concepto de ética corporativa es fundamental y recurrente, dando lugar naturalmente a discusiones sobre la sostenibilidad y el desarrollo sostenible y, por consiguiente, al concepto de la empresa sostenible y de la sostenibilidad empresarial, que se nos presenta entonces como una evolución de la RSE que la vincula, aún más, al concepto de valor y al núcleo de negocios de la empresa.

La sostenibilidad es un concepto amplio y multidimensional que resulta de muchísima utilidad en el ambiente empresarial para describir integralmente las prácticas de negocios en torno a consideraciones sociales y ambientales, en atención a sus grupos de interés; esto es, atiende tanto a aquellos individuos, grupos u organizaciones que con sus acciones impactan o podrían llegar a impactar a la empresa, como a aquellos que, incluso por consideraciones éticas, son o podrían ser afectados, directa o indirectamente, en el corto, mediano o largo plazo, por decisiones y acciones de la empresa. Estamos hablando entonces de un grupo de influencia inmenso, que abarca accionistas, socios, directores, ejecutivos, empleados, proveedores, clientes, comunidades, organizaciones sociales, ambientalistas, academia, medios de comunicación, opinión pública, mercados, etc. El espectro es cada vez más amplio en un mundo globalizado.

Por su parte, la RSE, también en su sentido amplio e integral, nos ubica en el ámbito de la responsabilidad que tiene y asume la empresa por sus operaciones, por su gestión y mecanismos de gobierno interno y su responsabilidad ante sus grupos de interés, por lo que se constituye en factor clave en la búsqueda de la sostenibilidad; es la principal “contribución empresarial al desarrollo sostenible”, como ya en 2002 lo enunciara la Comisión de Comunidades Europeas, en contexto de su *Libro Verde*¹; de allí la necesaria y estrecha conexión entre ambos conceptos.

La sostenibilidad empresarial, entendida como concepto macro y multidimensional, aborda entonces los aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales, buscando el equilibrio entre ellos y nos propone una visión de corto, mediano y largo plazo, que busca valorar efectos y consecuencias de la gestión, de las decisiones y acciones del día a día de la empresa en términos de justicia y solidaridad generacional e intergeneracional¹ a futuro, equitativamente y sin exclusión social. El concepto lleva naturalmente implícito asimismo una condición de permanencia asociada a las iniciativas que en pro de la sostenibilidad se emprendan, que las protegería de cualquier coyuntura o contingencia por la que pueda atravesar en un momento dado la empresa. En estos términos, es evidente que educación, comportamiento, cultura, tecnología, son todos factores determinantes en el tránsito hacia la sostenibilidad.

La amplitud del espectro en el que nos movemos evidencia el peso que tiene la participación de los gobiernos a través de políticas públicas que promuevan un ambiente de negocios en el que se reconozca el importante rol que juegan las empresas para contribuir con los objetivos del desarrollo sostenible; un ambiente de negocios basado en cooperación y acuerdos entre actores sociales, empresariales, políticos y agenda pública del Estado constituiría el escenario ideal para acelerar los procesos; sin embargo, sabemos que no siempre es el caso. Pero, incluso en ausencia del diálogo necesario, las empresas más exitosas en el mundo no esperan; avanzan en esa dirección y evolucionan de un enfoque reactivo frente al tema hacia un enfoque proactivo, enfocado en dar respuesta a sus públicos, a la sociedad en la que actúan; utilizan la sostenibilidad como motor de innovación y crecimiento, incorporándola a sus estrategias medulares de negocios.

La más reciente encuesta de Sostenibilidad Empresarial del Pacto Global² de las Naciones Unidas da cuenta del reconocimiento por parte de un 84% de empresarios de que regulaciones y políticas de Estado son factores críticos para avanzar hacia la sostenibilidad, al tiempo que expresan estar convencidos de que el mundo empresarial puede, debe y de hecho lo viene haciendo, liderar esfuerzos para proponer, alcanzar y evidenciar los objetivos del desarrollo sostenible: las empresas exitosas no están esperando por la acción gubernamental.

LA SOSTENIBILIDAD EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Hay diversidad en los enfoques con que se aborda la sostenibilidad; para efectos de este análisis propondré una definición que he venido adoptando en mi práctica profesional

1 2001, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

2 2013, The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability, encuesta cada tres años a más de 1.000 ejecutivos de más de 27 sectores, en 103 países.

y académica, principalmente válida en el contexto empresarial: enfoque de creación de valor a través de la gestión de oportunidades y riesgos inherentes a lo económico, medioambiental y social. Es el enfoque que propone el DJSI³, hoy por hoy quizás el indicador más prestigioso y confiable para expresar el agregado de valor que la práctica responsable y sostenible representa para las empresas. El índice identifica y engloba los diferentes criterios que deben ser considerados, en sus diferentes dimensiones: lo económico, abordando temas de gobierno corporativo, gestión de riesgos y manejo de crisis, códigos de conducta, ética en el uso de estándares y ejercicio de prácticas administrativas, comerciales y operacionales; lo relativo al entorno, respeto y protección al medioambiente, ecoeficiencia; lo social, tanto hacia lo interno (indicadores laborales, desarrollo de capital humano, atracción y retención de talentos), como hacia lo externo de la organización y sus grupos de interés.

En el ejercicio de la práctica empresarial asumimos entonces la sostenibilidad en función de estos principios que, a la par que la definen, pueden y deben incorporarse en el día a día de la gerencia y ser ejercidos, cuantificados, medidos y evaluados. Son todos aspectos relevantes y vinculados a la responsabilidad de la empresa y necesarios para hacerla más sostenible.



Estos principios se articulan alrededor del concepto de creación de valor: valor para la empresa, valor para la sociedad.

3 DJSI: Indicador Dow Jones de Sostenibilidad; índice que evalúa el desempeño sostenible de las 2.500 compañías mundiales listadas en el mercado global de valores; el indicador se constituye en referencia para los inversionistas en los mercados de capitales. www.sustainability-indices.com/

En general, la sostenibilidad, el seguimiento y la rendición de cuentas del desempeño sostenible, *más allá de las disposiciones legales explícitas* y expresas, son voluntarios por parte de las organizaciones; sin embargo, la tendencia a profundizar en estos aspectos que se viene observando nos lleva a hacer foco en los tres factores que en definitiva son clave para su evaluación, como hemos visto en la composición del DJSI: lo ambiental, lo social y el buen gobierno, dando paso al ESG (por sus siglas en inglés *Environmental, Social and Governance*), término utilizado en los mercados de capitales para evaluar y proyectar el desempeño financiero de empresas, fundamento de lo que se denomina actualmente Inversión Socialmente Responsable (*Socially Responsible Investment*, SRI por sus siglas en inglés).

Esta referencia al SRI establece un claro vínculo con la RSE a través de las connotaciones de valor, en su sentido más amplio, asociadas a ambos conceptos. El concepto del SRI es utilizado cada vez más por los inversionistas, principalmente los institucionales y sectores financieros, que no sólo están en busca de los mejores rendimientos para sus capitales, sino que se inclinan hacia las compañías que muestran un desempeño socioambiental sólido y ético; de esta manera el sector está, no solamente promoviendo el desempeño sustentable y las prácticas de sostenibilidad en las empresas receptoras de capital de inversión, sino además están ejerciendo su propia RSE, al hacer inversiones “responsables”.

En general, la gente quiere sentirse bien acerca de lo que está comprando, por lo que ya no es suficiente entregar productos de calidad y servicios a precios justos y competitivos. Las empresas se ven en la necesidad de innovar para crear nuevos productos y rediseñar los viejos para reposicionarse en prácticas sostenibles.

Es evidente entonces que el sector empresarial evoluciona en los esquemas que adopta para ejercer su responsabilidad con la sociedad; ya no se trata solamente de destinar parte de sus recursos a programas sociales y ambientales, sino de manejar sus negocios con atención al ambiente, la sociedad y sus grupos de interés.

Aunque la sostenibilidad suele asociarse inmediatamente, con quizás demasiada frecuencia, a lo ambiental y suele también incluirse al hablar de responsabilidad social, ya hemos visto que está además íntimamente ligada al desarrollo y las finanzas de las empresas, así como a la responsabilidad de éstas con todos sus públicos de interés. Siendo así, frente al desafío de lo social y la amenaza de lo ambiental, las empresas necesitan incorporar a su gestión un enfoque que identifique y mitigue riesgos al tiempo que optimiza el uso de sus recursos y sus resultados financieros: esa es justamente la respuesta que ofrece la sostenibilidad; término que no en balde aparece cada vez con más frecuencia en todas las agendas. Una “gestión sostenible” se convierte en un seguro frente a riesgos sociales, ambientales, legales, económicos y financieros.

LA SOSTENIBILIDAD EN LA PRÁCTICA

Muchos estamos familiarizados con las normas de calidad ISO 9000 (presentada por primera vez en 1987 y regularmente actualizada). Asimismo, durante los años 1990 y a partir de la Cumbre de Río se presentan las normas de ambiente ISO 14000 (contaminación a través de basura, desechos tóxicos, combustibles, uso de energía y agua, mitigación y adaptación al cambio climático).

En 2010 se presentan las normas de responsabilidad social ISO 26000 (o ISO RS), relativas a los derechos humanos y prácticas laborales que contemplan también las ISO 18000 de salud y seguridad en el trabajo, presentadas ya en 1990 (medio ambiente, prácticas justas, participación activa y desarrollo de la comunidad).

En 2011 se presentan las ISO 50000 (eficiencia en el uso de la energía y confiabilidad del suministro; gerencia del riesgo energético, reducción, consumo y control de costos; optimización, operación y mantenimiento de equipos; disminución del impacto ambiental, "habilitación" para medición, disminución y seguimiento de emisiones (CO2); credibilidad por "conciencia energética"). El tema de la energía cobra cada vez más auge, por su valor estratégico para la seguridad y el desarrollo; según cifras del Pacto Global de las Naciones Unidas, estas normas ejercen "influencia en el 60% del uso de energía en el mundo".

Todos los criterios anteriores son válidos y necesarios a la hora de evidenciar y evaluar el desempeño de una empresa, así como para construir la ruta hacia un desarrollo sostenible, pues "para mantener crecimiento económico las empresas deben focalizar esfuerzos en beneficiar simultáneamente a sus accionista, la sociedad y medioambiente, pues concentrarse en cualquiera de ellas a expensas de las otras comprometerá seriamente el éxito del negocio".⁴

Cada vez son más evidentes los elementos de valor que una estrategia efectiva de sostenibilidad corporativa aporta a las empresas y organizaciones en aspectos que impactan significativamente la rentabilidad y el valor de la empresa, contribuyendo, entre otros, a:

- Captar y mantener el mejor recurso humano, que hoy por hoy, además de un lugar de trabajo seguro y salarios competitivos, prefiere compañías con impacto positivo sobre el medio ambiente y la sociedad
- Controlar y disminuir costos de operación y fabricación mediante la reducción en el consumo de energía, agua y materiales.
- Disminuir emisiones y generación de residuos. Innovación y uso de equipos eficientes para el manejo de energía y agua, programas de reciclaje, al igual que otras técnicas sencillas de disminución de emisiones y generación de residuos, que son directa e inmediatamente cuantificables y motivan a la empresa a asumir prácticas adicionales de ahorro de recursos y beneficio ambiental.
- Anticipar, gestionar y dar respuesta a los riesgos del negocio, lo que contribuye a asegurar que los riesgos potenciales y los pasivos ambientales y sociales están contabilizados a lo largo de la cadena de valor de la empresa, disminuyendo el impacto probable de esos riesgos e incluso contribuyendo a lograr un "status preferencial" para financiamiento y aseguramiento.

No hay duda de que contar con una estrategia para la sostenibilidad es factor crítico de éxito y garantía de la operación; el reto es su formulación y ejecución, para lo cual es fundamental que:

- La sostenibilidad sea parte integral de la estrategia corporativa, sustentada en la cultura empresarial.
- La gente (la organización, sus miembros) se apropie del concepto.

4 2008, A New Mindset for Corporate Sustainability. Grayson, D.; Jin, Z.; Lemon, M.; Rodríguez, M.A.; Slaughter, S.; Tay, S., http://www.cisco.com/cisco/web/UK/pdfs/A_mind_set_for_corporate_sustainability.pdf

- El liderazgo interno esté comprometido y se cuente con capacidad organizacional dedicada para el tema.
- La estrategia esté soportada por controles gerenciales y evaluación del desempeño.

¿A QUÉ SE ENFRENTAN DIRECTIVOS Y GERENTES?

En un escenario en el que el papel de los directores de finanzas es cada vez más relevante para la sostenibilidad de la empresa y en el que la energía, su disponibilidad y uso racional y eficiente se ha convertido en factor crítico de muy alto impacto para garantizar los procesos productivos, empresarios, líderes organizacionales, directivos y gerentes se enfrentan a un complicado panorama, que en ocasiones puede ser incluso contradictorio. La incertidumbre y preocupación por el cambio climático se combina con la confusión frente a la amplia oferta tecnológica disponible.

Directivos y gerentes deben lidiar con riesgos operacionales, marcos legales, regulatorios y agendas gubernamentales, presión y demanda social y ambiental, todo en un contexto en el cual cada vez más se establecen demandas y lineamientos corporativos asociados a la sostenibilidad, expectativas de reducción de la huella ecológica, necesidad de innovar, presión de los mercados, necesidad de diferenciar la oferta frente a la competencia. Este escenario muchas veces se presenta en contextos organizacionales escépticos frente al tema, con recursos limitados y/o baja prioridad para la inversión y su asignación a los requerimientos y objetivos de la sostenibilidad.

¿QUÉ OPINAN LOS EMPRESARIOS?

Hacíamos ya referencia en párrafos anteriores a la encuesta del Pacto Global ONU, consulta que cada tres años se realiza entre sus miembros en todo el mundo y en la que el motivador ya no se limita a la RSE; la consulta es ahora focalizada hacia indicadores de sostenibilidad, de gestión sostenible.

De sus resultados 2010 vale la pena rescatar que:

- 96% de los presidentes ejecutivos de las empresas encuestadas consideraba que la sostenibilidad debía estar completamente integrada a la estrategia y operaciones de la empresas.
- 93% estaban convencidos de que los factores de la sostenibilidad serían críticos para el éxito de sus negocios.
- 91% tenían prevista la incorporación y utilización de nuevas tecnologías (energías renovables, eficiencia energética, tecnologías de información y comunicaciones) para los 5 años siguientes, esto es, antes del 2015.

En la misma encuesta, reeditada en 2013, a pesar de que el empresariado está muy consciente de las barreras que se presentan para avanzar en esta dirección (situación económica, prioridades muchas veces de subsistencia, falta de incentivos y de políticas públicas adecuadas, etc.) las tendencias anteriores, en general, se mantienen, e incluso el 84% considera que el mundo empresarial debería además liderar esfuerzos para superar los retos de la sostenibilidad, por considerarla una vía de crecimiento, innovación y ventaja competitiva en los mercados. No son pocas las empresas que hacen ya esfuerzos en este sentido, en contextos de alianzas empresariales, interinstitucionales y/o público-privadas:

“...desde líderes del mercado hasta pequeñas empresas, son ya miles las organizaciones que se han comprometido a adoptar prácticas responsables. Ahora hace falta que legisladores, inversores y consumidores tomen la palabra para exigir a las empresas que sigan avanzando, innovando y colaborando en el campo de la sostenibilidad”⁵.

Es claro entonces que la sostenibilidad un tema de interés para todo aquel que :

- Reconoce la deuda ecológica y social acumulada y responsabilidad que tenemos con un futuro que nos pertenece a todos.
- Ha reconocido y asumido la necesidad de cambiar la manera de hacer las cosas, de invertir e innovar para lograr resultados cuantificables.
- Tiene responsabilidades directivas y de liderazgo para con la organización.
- Debe presentar resultados y rendir cuentas de una gestión sostenible y energéticamente eficiente.

PARA FINALIZAR, A MODO DE CONCLUSIÓN

Las empresas son factor imprescindible para generar riqueza, empleo y, en consecuencia, crecimiento y calidad de vida; siempre y cada vez más, con un enfoque de sostenibilidad corporativa entendido como una evolución de la manera en que tradicionalmente se describe la práctica ética y de RSE, lo cual implica que, además de atender el bienestar y dignificación de sus trabajadores, deben internalizar los costos ambientales y utilizar eficientemente los recursos.

Afirmamos que la sostenibilidad corporativa como concepto contribuye a llevar el ejercicio tradicional de la RSE a un nivel en el que los programas de apoyo y de patrocinio a instituciones del sector social evolucionarían hacia la promoción de la innovación social; ámbito en el que los reportes de cumplimiento, además de funcionar efectivamente como elementos de comunicación corporativa, se convierten en herramientas de gestión para la optimización de los procesos; en el que la atención a las necesidades y expectativas de los grupos de interés pasan de ser elementos de investigación y cumplimiento para convertirse en factores para promover alianzas intersectoriales en las que la empresa participa.

La responsabilidad de una organización con la sociedad, entendida según los parámetros del desarrollo sostenible, debe expresarse en sus planes de negocios, ya que es así como su mejor y mayor aporte se trasladará a su entorno. En esta forma, conciliando los intereses más legítimos de la empresa, el valor para el accionista se convierte en un indicador de la creación de valor para la sociedad.

Ser sostenible, además de ser ético y responsable, es una manera de gerenciar, de protegerse y evitar riesgos, también es una oportunidad para la innovación y para lograr ventajas competitivas; ser sostenible es la estrategia más avanzada de creación de valor.

5 2013, Georg Kell, Director Ejecutivo del Pacto Mundial de la ONU. El Pacto Global es una amplia iniciativa mundial voluntaria de sostenibilidad corporativa, con 8.000 participantes en 145 países.

GESTIÓN AMBIENTAL: PILAR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE LA SUSTENTABILIDAD

ORALYN CALDERA

El modelo de gerencia empresarial en este siglo ha expandido su ámbito de operación, de lo interno, medular y financiero, a la atención de los asuntos sociales y ambientales. Prosperidad económica, calidad ambiental y equidad social: es la “triple cuenta de resultados” sobre la cual operan las empresas socialmente responsables. Este accionar va acompañado por la red de relacionados internos y externos con los que interactúa la empresa. Esta compleja trama, actuando localmente e influyendo globalmente, constituye una fuerza motora clave para el impulso del desarrollo sostenible de la sociedad.

LAS RAZONES QUE JUSTIFICAN LA GESTIÓN AMBIENTAL

La preocupación por la conservación de la naturaleza la encontramos en la información que nos dejaron naturalistas como Linneo, Darwin, Wallace y Humboldt, en trabajos interdisciplinarios como la expedición británica del *Challenger* (1872-76), que con un equipo de científicos recorrió los mares del mundo conocido, recolectando valiosas muestras cuyo análisis llevó 30 años y 50 volúmenes publicados. Thoreau (1871-1862), creó la organización Movimiento Conservacionista, pionera de lo que serían las instituciones voluntarias, defensoras de la naturaleza. En este contexto, el biólogo Ernst Haeckel (1834-1919) introduce el término ecología para definir la ciencia que estudia las relaciones entre los seres vivos y sus hábitats.

Con el siglo XX surgen las organizaciones para proteger la naturaleza y salvaguardar los espacios naturales y especies de gran valor. En 1913 se realizó en Berna la primera conferencia que llevó a la creación de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de sus Recursos (UICN). Las secuelas sobre el ambiente, resultado de la Segunda Guerra Mundial, impulsó a recuperar, restaurar, remediar espacios, naturales o urbanos, impactados. Sin embargo, el interés por el crecimiento del PIB, opacó la preocupación por el incremento de los niveles de contaminación debido al desarrollo industrial.

Las Naciones Unidas reconoce la década de 1960 como el Decenio del Desarrollo, década de activismo político y social. Los ecologistas protestan, participan en política y denuncian las grandes catástrofes petroleras, como la “marea negra” en las costas bretonas francesas en 1967, y subsiguientes derrames que ocurrirían en otros mares y litorales; la

mortal contaminación por mercurio de una comunidad de pescadores en Minamata, Japón, por los vertidos de una fábrica química, y otros de gran impacto en la opinión mundial. En 1962, la Bióloga de 26 años, Rachel Carson, publicó *Primavera silenciosa*, en la que, a partir de sus registros científicos, divulgó y alertó sobre los peligros de la contaminación por el DDT, tratamiento sanitario ampliamente difundido. La obra impactó mundialmente a gobiernos y lectores, propiciando cambios en políticas públicas y la erradicación de los sistemas de aplicación del DDT que amenazaban la salud de los ecosistemas y el canto de la naturaleza. En París, las Naciones Unidas organizó la primera conferencia internacional sobre la Utilización Racional y la Conservación de los Recursos de la Biósfera y crea el programa “Hombre y Biosfera” (MAB), se divulgó la imagen de la tierra como una nave con recursos limitados, sus pasajeros debían utilizarlos racionalmente para garantizar su supervivencia.

En 1972 la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en Estocolmo, logró reunir 1.200 delegados de 110 países. Fue publicado el documento *Una sola Tierra: El cuidado y conservación de un pequeño planeta*, bajo la coordinación de René Dubos y Barbara Ward. La declaración final presentó 26 principios y 103 recomendaciones, con una proclamación de lo que podría llamarse una visión ecológica del mundo. *Los límites del crecimiento*, producido por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) para el Club de Roma, enfocó la atención sobre el hecho de que muchos recursos naturales, entre ellos los combustibles fósiles, metales, maderas y peces, existen en cantidades limitadas y están en peligro de agotarse de seguir la sobreexplotación a las tasas actuales de consumo. Esta década se caracterizó por “soluciones al final del tubo”, orientada al tratamiento de los residuos y vertidos contaminantes al suelo, agua y aire. Surgen políticas públicas para la evaluación, estudios de impacto y medidas ambientales. Venezuela es pionera en Latinoamérica al crear el Ministerio del Ambiente en 1977.

La década de 1980 fue signada por la investigación, documentación y divulgación de la problemática ambiental y el diseño de una estrategia global. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Pnuma) y la World Watch Foundation (WWF) elaboraron la Estrategia Mundial para la Conservación, la cual da cuenta de los límites que imponen al desarrollo los recursos naturales finitos e informa sobre la importancia de las interrelaciones e interdependencia de los procesos que interactúan en la Tierra como sistema. En 1983, se crea la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo, presidida por la ministra Noruega Gro Harlem Brundtland, que en 1987 presenta el informe: *Nuestro futuro común*, base para la cumbre de Río, en el cual se introduce el concepto de Desarrollo Sostenible: “Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”.

En 1992 se celebra la Segunda Cumbre Mundial, en Río de Janeiro, con representantes de 108 países. Se produjo la “Declaración sobre Medio Ambiente y Desarrollo”, la Agenda para el siglo XXI, los Convenios de Diversidad Biológica, Cambio Climático y los Principios sobre Bosques. En 1997 se adopta el Protocolo de Kyoto, tratado internacional que busca estabilizar las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera a niveles que prevengan el calentamiento global ocasionado principalmente por la actividad humana en el sistema climático. Surgen iniciativas empresariales, como la Ecoeficiencia, estándares como la serie ISO, EMA, Reportes de Sustentabilidad (GRI), se orientan esfuerzos hacia la calidad de las instalaciones, procesos productivos, cadena de valor. Los gobiernos impulsan leyes y regulaciones y la sociedad civil se hace más consciente de deberes y derechos ambientales.

La Cumbre del Milenio congregó en el año 2000, en Nueva York, a gobernantes del mundo, quienes acordaron cumplir para el 2015, ocho objetivos y metas de la Agenda 21. En 2001, el Secretario General de las Naciones Unidas, Koffi Annan, apoyó el Pacto Mundial, acuerdo internacional que por primera vez anuncia principios que abarcan la protección de los derechos humanos, leyes laborales seguras y la responsabilidad ambiental del sector privado.

Río de Janeiro nuevamente reunió la cumbre en 2012. Representantes de 193 países evaluarían resultados y avances hacia un desarrollo mundial sostenible. Se acordó controvertidamente impulsar la transición hacia una “economía verde”, darle prioridad a la erradicación de la pobreza, y al cambio de los patrones de consumo y producción para hacer viable un mundo que tendrá 9.000 millones de habitantes en 2050.

Pasaron cerca de cinco siglos para que se produjera un cambio en el patrón de percepción de la trama de relaciones entre los seres vivos y los problemas ambientales. Lo que comenzó como preocupación por la conservación de la naturaleza, se transformó en un nuevo enfoque sistémico, político y humanista que, con el nombre de desarrollo sostenible, armoniza la necesidad de equidad en el crecimiento y el progreso humano con la racionalidad de la producción, el consumo y la preservación de la vida en el planeta.

PROBLEMAS AMBIENTALES CLAVE: DESAFÍOS PARA LA EMPRESA

Un conjunto de fuerzas direccionales está orientando la actuación de los negocios. El compromiso con el ambiente y el desarrollo sustentable impactan positivamente la imagen, reputación y posicionamiento de la empresa. Los temas ambientales emergentes se han incorporado a las agendas empresariales, y en los informes y balances sociales se reconoce el impacto que el negocio puede causar en la naturaleza. Este compromiso implica conocer temas clave de la problemática ambiental que amenazan a nuestro mundo; problemática sistémica, interconectada, interdependiente y global que no se detiene en fronteras nacionales.

PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD

Cuando una especie desaparece, muchas que estaban relacionadas con ella, por alimento, reproducción o desarrollo, también se ven afectadas, así como sus ecosistemas. Si es una especie con muchas funciones e importancia, puede alterar significativamente hasta hacer desaparecer todo un ecosistema. El problema de extinción de las especies y el de la destrucción de sus hábitats compete a todos por el daño que se puede ocasionar a la especie humana, la economía y a los ecosistemas. Por ejemplo, los ecosistemas boscosos del trópico tienen una importante función como sumideros de dióxido de carbono, ya que contrarrestan el calentamiento global. Al mismo tiempo, son el banco más grande de especies de gran interés farmacológico, alimenticio y genético, de allí la importancia de la preservación y el manejo adecuado de estos ecosistemas y sus especies. Los bosques también ofrecen bienes y servicios ambientales: madera, leña, productos forestales no madereros –como fibras, alimentos y medicinas– conservan el suelo, el agua, purifican el aire, reciclan nutrientes, mantienen la biodiversidad, mitigan los cambios climáticos, proveen beneficios económicos, recreativos, turísticos, científicos, culturales y estéticos, protegen el patrimonio natural y cultural. Como los bosques, otros ecosistemas pueden ver amenazada su biodiversidad.

LA CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA Y EL CAMBIO CLIMÁTICO

Algunos de los problemas de contaminación atmosférica vinculados al clima global, con incidencia e impactos económicos, sociales y ecológicos de gran magnitud. Destacan:

El efecto invernadero y calentamiento global. La Tierra mantiene su temperatura en equilibrio mediante una delicada relación entre la energía solar entrante (radiación de onda corta) que absorbe, y la energía infrarroja saliente (radiación de onda larga) que emite, parte de la cual escapa al espacio. Los Gases de Efecto Invernadero, GEI, (vapor de agua, dióxido de carbono, metano y otros) dejan pasar la radiación solar a través de la atmósfera de la Tierra, casi sin obstáculo, pero absorben la radiación infrarroja de la superficie de la tierra e irradian parte de la misma, nuevamente, hacia la tierra. En estado de equilibrio mantienen a la tierra lo suficientemente caliente como para sustentar la vida en nuestro planeta. Al evaluar los posibles efectos del aumento de concentraciones atmosféricas de estos gases GEI, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambios Climáticos concluyó, en 2001, que “hay nuevas y más sólidas evidencias de que la mayor parte del calentamiento observado durante los últimos 50 años es atribuible a las actividades humanas”.

Para lidiar con los efectos del cambio climático existen medidas de: a) Mitigación: políticas, tecnologías y acciones para reducir y limitar las emisiones de GEI; b) Adaptación: procesos de planificación y medidas de gestión de riesgos, impactos, daños asociados al cambio climático, reducen la vulnerabilidad de los sistemas naturales y antropogénicos frente a los efectos reales o esperados del cambio climático. Ambas medidas requieren acciones globales, regionales, nacionales y locales articuladas y adaptadas a cada particularidad.

Capa de ozono. Entre las capas atmosféricas de la tierra, una está constituida por gran cantidad de ozono que absorbe la radiación ultravioleta exterior, filtrando las radiaciones perjudiciales para la vida en el planeta. La capa de ozono puede ser destruida al reaccionar con algunos componentes químicos, como son los contaminantes atmosféricos, conocidos como Sustancias Agotadoras del Ozono. Dentro de estos compuestos se pueden señalar los CFCs y los halones, que se usan como disolventes, refrigerantes, espumas aislantes, utilizados en electrodomésticos, aerosoles, etc. El proceso de agotamiento de ozono fue observado, por primera vez, a fines de la década de 1970 sobre la Antártica. Es a través del “agujero”, formado en el estrato de ozono, que los rayos ultravioleta perjudiciales están llegando a la Tierra, con tal intensidad que afectan la biodiversidad y el clima, amenazan la salud humana con enfermedades como cáncer de piel, cataratas y deficiencias inmunológicas. En octubre de 1987, con la firma del Protocolo de Montreal, se establecieron los procesos, que se han seguido con éxito, para el control y eliminación de estas sustancias.

Lluvia ácida. Este fenómeno es el resultado de la transformación de gases contaminantes (dióxido de azufre y óxidos de nitrógenos) en sulfatos y nitrato, los que posteriormente se convierten en ácidos sulfúricos y ácidos nítricos. Estos gases, al caer al sustrato vegetal o a la capa superficial del suelo, ocasionan una acidificación que produce un debilitamiento progresivo de suelos, bosques y ecosistemas.

EL AGUA DULCE QUE MERMA EN CANTIDAD Y CALIDAD

Estimaciones de las Naciones Unidas alertan sobre la merma del volumen y calidad del recurso de agua. El abastecimiento de la población mundial se enfrenta a mayores limitaciones debido al crecimiento poblacional, que incrementa la demanda de agua potable, producción de alimentos, energía y bienes industriales y también a la desigual distribu-

ción geográfica; las zonas áridas, las más pobladas del planeta, constituyen el 40% del continente y tienen sólo el 2% de los caudales totales. En Venezuela, el 90% de la población se encuentra al norte del Orinoco, territorio con sólo el 20% del recurso hídrico del país. Otro factor determinante es la contaminación proveniente de diversas fuentes (agrícolas, industriales, domésticas), así como el despilfarro y uso indebido del agua. Ante tales presiones, el desafío es la gestión sostenible e integrada del recurso hídrico y especialmente suministrar agua potable y saneamiento básico a quienes aún no gozan de un acceso adecuado y seguro, como son los 100 millones de habitantes de los barrios marginales del planeta, para el año 2020 como meta del Decenio del Agua (2005-2015).

LA DEMANDA DE ENERGÍA

El término energía sostenible se refiere a la producida y utilizada de modo que respalde el desarrollo humano sostenible. No es sólo un suministro continuo, sino la producción y uso de recursos energéticos de forma que fomenten el bienestar humano y el equilibrio ecológico. La reducción en el consumo de energía de combustibles fósiles en regiones de consumo alto y el logro de un consumo per cápita más equilibrado, dentro y entre los países, son imperativos ambientales para el siglo XXI. Si actuamos ahora, podemos crear sistemas de energía que nos conduzcan a un mundo más justo. Un indicador clave de la huella ambiental empresarial es el consumo energético en procesos y productos. Cambiar los sistemas de energía no es un asunto fácil; constituye un proceso complejo, a largo plazo; un cambio de cultura individual y colectiva que requerirá esfuerzos concertados de gobiernos, empresas y miembros de la sociedad civil.

RESIDUOS

Los hábitos de consumo de la población y los efectos de la producción de bienes y servicios han conducido al incremento de la generación de residuos, especialmente en las aglomeraciones urbanas. Las medidas deberían centrarse en la prevención de la generación (reducción en origen) y podrían llevarse a cabo a través de:

- Tecnologías limpias que permitan la implantación de procesos productivos con cero o mínimos residuos.
- Reciclaje y reutilización de los residuos, reducción del volumen, recuperación de materia prima o la transformación en energía.
- Consideración de ámbitos regulatorios, gestión empresarial y concientización social.

¿CUÁLES SON LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL?

En la elaboración de la misión, visión y estrategias de negocios el término Desarrollo Sostenible ya forma parte del léxico de muchas empresas. Sus actividades están llamadas a impulsar el desarrollo sostenible, al generar oportunidades para construir vidas seguras y direccionar los mercados hacia formas más equitativas socialmente y más benignas con el capital natural.

La multiplicidad y complejidad de los problemas ambientales han motivado significativamente a la adopción de valores éticos que orientan la conducta empresarial y su relación con el entorno. De esta manera expresan un compromiso libre y proactivo hacia la resolución de problemas de desarrollo de la sociedad y al logro de una comunidad democrática, sustentable y solidaria, capaz de reconocer que el ambiente y la base de recursos naturales no poseen necesariamente una capacidad ilimitada en el tiempo.

¿Cómo se pueden cambiar actitudes institucionales y empresariales con el propósito de equilibrarlas y hacerlas más cónsonas con las necesidades de los ecosistemas?, ¿qué iniciativas pueden tomar las empresas para “internalizar las externalidades de sus procesos productivos” (en especial las negativas)?, ¿cuáles son las alternativas al alcance de las empresas para que ellas, desde lo interno, comiencen a adecuar su actuación, sus procesos o sus sistemas productivos en general, a las conductas que reclama la sociedad moderna, en el sentido de convertirse finalmente en organizaciones que puedan considerarse ambiental y socialmente responsables? Estas interrogantes nos llevan a plantear la importancia para las empresas de formular un cuerpo de premisas y códigos de conductas donde la ética y el desarrollo humano sostenible sean consustanciales con su gestión.

La empresa es parte de un cuerpo vivo, inmerso y dependiente de los procesos de la naturaleza y de la sociedad. El paradigma de sustentabilidad representa un cambio fundamental en las empresas y en la forma de percibirse, ser una con la naturaleza. Cuando esta percepción se hace parte de su quehacer, surge un sistema ético radicalmente nuevo. Tal como lo plantea Fritjof Capra (1998): “La trama de la vida está constituida por redes dentro de redes. En cada escala y bajo un escrutinio más cercano, los nodos de una red se revelan como redes más pequeñas. Tendemos a organizar estos sistemas, todos ellos anidando en sistemas mayores, en un esquema jerárquico, situando los mayores por encima de los menores a modo de pirámide invertida, pero esto no es más que una proyección humana. En la naturaleza no hay un ‘arriba’ ni un ‘abajo’, ni se dan jerarquías”. Coexisten procesos cíclicos de materia y energía, sin desechos. Bajo esta dirección han surgido iniciativas para incorporar en los procesos de producción y en la cadena de valor los sistemas de gestión que copian a la naturaleza: *Producción circular o cíclica, cero desechos: Entrada de recursos>Procesos>Salida (Productos y Desechos) >Entrada nuevamente a otro ciclo productivo, en lugar de Producción lineal: Entrada de recursos>Procesos>Salida (Productos y Desechos).*

¿HACIA CUÁLES FINALIDADES SE ORIENTA LA GESTIÓN AMBIENTAL?

Una empresa que gerencia la sostenibilidad incorpora los conceptos clave y las herramientas vinculadas a este postulado de la RSE. Lo ambiental es sólo una perspectiva. Esto puede ser particularmente importante cuando comienzan a considerarse aspectos tales como el valor de uso indirecto y el valor de no uso de ecosistemas complejos, posiciones éticas relativas al hombre y la naturaleza, el desarrollo en el largo plazo y el ambiente global.

Es importante destacar que el desarrollo sostenible fue originalmente propuesto como punto de partida para comenzar a explorar soluciones para el potencial conflicto que pudiera surgir cuando se contrastan intereses diversos. En términos generales, es necesario considerar que, entre los múltiples objetivos que debe plantearse la sociedad de cara al futuro, destacan especialmente: incrementar o maximizar el bienestar humano de la actual generación, garantizar suficientes oportunidades para el desarrollo de las futuras generaciones, conservar o mejorar la calidad ambiental y la disponibilidad de recursos naturales, preservar la diversidad biótica y genética.

¿CUÁLES SON LAS HERRAMIENTAS?

Los requerimientos de gestión ambiental dentro de las empresas han promovido el desarrollo de instrumentos y sistemas de gestión para facilitar el desempeño. Las exigencias

de políticas públicas de los años 1970 impulsaron los estudios y evaluaciones de impacto ambiental, el análisis de riesgo, las supervisiones y auditorías.

Dentro de los diseños para la sostenibilidad destaca Stephan Schmidheiny como impulsor, en 1992, del concepto de *ecoeficiencia* definida, como un proceso continuo de maximizar la productividad de los recursos, particularmente energía y agua, minimizando desechos y emisiones y generando valor para la empresa, sus clientes, sus accionistas y demás partes interesadas. Es producir más con menos. De este enfoque derivan herramientas como:

- *Ciclo de Vida de los productos*. Se refiere al análisis, en términos ecoeficientes, del conjunto de etapas relacionadas con la producción de un producto, desde que nace hasta su destino final: “de la casa a la tumba”.
- *Ecodiseño*. Plantea la incorporación de la variable ambiental desde la concepción del producto o servicio. Con Responsabilidad Social, evalúa ciclo de vida, considera normas, marco regulatorio y externalidades referidas al entorno humano y natural.
- *Ecobalances o “contabilidad ecológica”*. Basada en la noción de que los productos que incurrir en mayores costos ambientales, deben reflejarlo mediante mayores precios.
- *Benchmarking*. Compara los procesos de organización y productivos de las empresas con el fin de identificar y aprender las mejores prácticas.
- *Sinergia de subproductos*. Consiste en la búsqueda de la sinergia entre las diversas actividades productivas de los sectores industrial, agrícola y comunidad, lo que es un desecho sin valor para un proceso productivo, puede ser un insumo para otro.
- *Sistemas de Gestión Ambiental (SGA)*. Herramienta de mayor alcance de la ecoeficiencia. Es la parte del sistema de administración de una empresa que incluye estructura organizativa, actividades de planificación, responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para desarrollar, implantar, alcanzar, revisar y mantener una política ambiental. Dentro de estos sistemas se encuentra las ISO 14001, British Standard 7750 de carácter voluntario y el Reglamento de Ecoadministración y Auditoría (EMAS) de la Unión Europea.
- *La Rendición de cuentas*. Representa la oportunidad para dar a conocer el desempeño mediante la elaboración de informes, balances o memorias bajo el enfoque de “triple cuenta de resultados”: sociales, económicos y ambientales.

Destaca el Global Reporting Initiative (GRI) fundada por Coalition for Environmentally Responsible Economies y el Programa de Naciones para el Medio Ambiente en el año 1997, que contiene un completo marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo; establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño. En su última versión G4, presentada en mayo 2013, incluye 9 indicadores económicos, 48 sociales y 34 ambientales, articulados con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y el Pacto Global.

Otra guía ampliamente difundida es la ISO 26000, creada por la Organización Internacional de Estandarización. Está concebida para constituirse en una norma y guía internacional de responsabilidad social para todo tipo de organizaciones [http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf].

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN APOYO A LA SALUD, ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

MARÍA SOLEDAD TAPIA

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día reconocen la importancia de una Responsabilidad Social Empresarial (RSE) estratégica, alineada con el negocio y con la sociedad. Sobre los enunciados de valor compartido de Porter y Kramer (2006), se planteó el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Una forma simple de describir el valor compartido es "nuevos modelos y formas de ganar dinero que tengan como alma los temas que son de interés real para la sociedad".

Temas como la salud y la nutrición tienen una relación directa y de interés para la sociedad y su bienestar, y por lo tanto, ofrecen innumerables posibilidades e igual número de potenciales campos de acción para la RSE en estas áreas.

Una comprensión estratégica de la RSE en el campo de la salud exige conocer a cabalidad las áreas de actuación dentro de las cuales una acción de las empresas es pertinente, útil, necesaria y bienvenida, y la Organización Mundial de la Salud (OMS), como organismo rector en el sector de la salud y políticas sanitarias, es el referente ideal para ofrecerlas.

En este contexto, hay que conocer los lineamientos de la OMS en cuanto a la salud y su asociación a la alimentación, la nutrición y los estilos de vida saludables.

En este capítulo se presentará el marco de acción de la OMS que ofrece oportunidades de inserción de los programas de RSE en el campo de la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles (ENT), y sus factores de riesgo comunes, fomentando conductas y estilos de vida saludables, entre los que destacan la alimentación saludable y la actividad física. Se presentan también lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) en asociación con la OMS en este mismo contexto.

CAMPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN: ENFERMEDADES NO TRANSMISIBLES (ENT)

Tal como lo enuncia explícitamente la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008, 2013), los datos científicos actuales indican que 4 tipos de enfermedades no transmisibles: *enfermedades cardiovasculares, cánceres, enfermedades respiratorias crónicas y diabetes*, son las principales causas de mortalidad global y exigen la adopción de medidas coordinadas.

Estas cuatro enfermedades son la causa de mortalidad y discapacidad más grandes del mundo, representando una de las principales amenazas para la salud humana y el desarrollo, produciendo un estimado de 35 millones de muertes cada año: el 60% de todas las muertes a nivel mundial (80% en países de bajos y medianos ingresos.)

Durante los últimos años ha aumentado tanto la magnitud de la epidemia de ENT como el conocimiento sobre el control y la prevención de las mismas. La evidencia disponible demuestra que las ENT pueden prevenirse. Hasta el 80% de las enfermedades del corazón, accidentes cerebrovasculares, y diabetes tipo 2, y más de un tercio de los cánceres, podrían prevenirse en gran medida mediante intervenciones eficaces que abordan los factores de riesgo comunes: *consumo de tabaco, dieta malsana, inactividad física y uso nocivo del alcohol*.

Además, las mejoras del tratamiento de esas enfermedades pueden reducir la morbilidad, la discapacidad y la mortalidad, y contribuir a mejorar los resultados sanitarios.

La OMS y la FAO han generado una hoja de ruta contra las ENT a través de diferentes estrategias, convenios, iniciativas, informes de expertos y planes de acción que se presentan en la Figura 1.

INSERCIÓN EN CAMPOS DE INTERÉS DE LA OMS Y LA FAO: ORIENTACIONES PARA LOS STAKEHOLDERS

Con el objeto de ampliar el panorama hacia posibles campos de acción de las empresas en el ámbito de la salud y la nutrición, y como una manera de ubicar a los distintos *stakeholders*, tanto en las acciones que recomienda la OMS para ser desarrolladas en los programas nacionales de vigilancia, prevención y atención sanitaria para las ENT, así como las intervenciones recomendadas para prevenirlas y combatirlas, y la acción de la FAO en el mismo contexto de las ENT, se presentan a continuación lineamientos de ambos organismos con referencia a las ENT. En la Figura 2 se presentan estos posibles campos de acción.

Figura 1. Estrategias, Convenios Planes de Acción e Iniciativas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) para abordar las enfermedades no transmisibles (ENT).

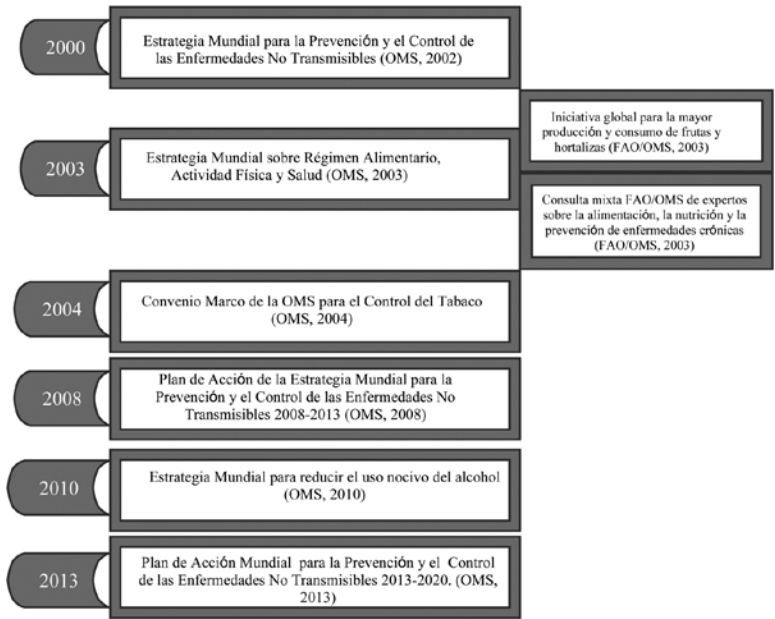
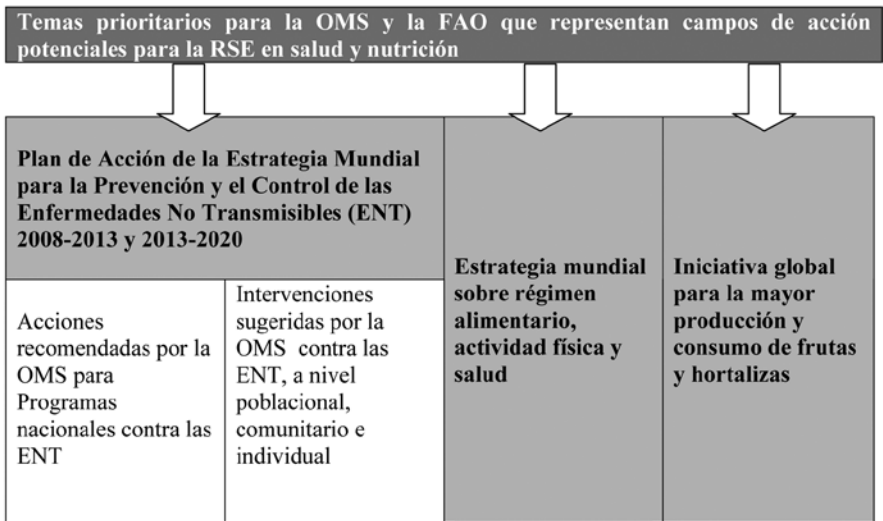


Figura 2. Posibles campos de acción para la RSE en salud y nutrición dentro de temas prioritarios para la OMS y la FAO.



3.1. ACCIONES RECOMENDADAS PARA LOS PROGRAMAS NACIONALES CONTRA LAS ENT
 Tal como lo enuncia la OMS (2011), la epidemia de ENT impone un tributo muy elevado en forma de sufrimiento humano y perjudica gravemente al desarrollo humano, tanto en el ámbito social como en el económico. La epidemia sobrepasa ya la capacidad de los países de ingresos más bajos de enfrentarse a ella, razón por la cual las defunciones y las discapacidades están aumentando de manera desproporcionada en estos países. Esta situación no puede continuar. Existe una necesidad apremiante de intervenir. A menos que se emprendan acciones serias, la carga de ENT alcanzará niveles que superarán la capacidad de todas las partes interesadas para controlarlas.

Los países pueden invertir el avance de esas enfermedades y ganar rápidamente algunas batallas si se emprenden las acciones adecuadas en relación con tres componentes de los programas nacionales contra las ENT: vigilancia, prevención y atención sanitaria.

Dichas acciones (Tabla 1) van dirigidas a los gobiernos principalmente, pero dan cabida a la acción de *stakeholders* como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y el sector privado.

Tabla 1. Acciones recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en relación con los componentes de vigilancia, prevención y atención sanitaria de los programas nacionales contra las Enfermedades No Transmisibles (ENT).

Acción recomendada por OMS	Contexto
Un enfoque global	Un enfoque que tenga como objetivo a toda la población e incluya intervenciones de prevención y de tratamiento.
La acción multisectorial (*)	La acción para prevenir y controlar las ENT requiere la ayuda y la colaboración del gobierno, de la sociedad civil y del sector privado. Por consiguiente, son muchos los sectores que pueden aunar esfuerzos para emprender acciones eficaces contra la epidemia de ENT.
Vigilancia y monitorización	La medición de los aspectos clave de la epidemia de ENT es crucial para frenarlas. Deben adoptarse y usarse indicadores mensurables específicos en todo el mundo. La vigilancia de las ENT debe integrarse en sistemas nacionales de información sanitaria.
Los sistemas de salud	El fortalecimiento de los sistemas sanitarios de los países para abordar las ENT debe realizarse mediante la reorientación de los planes organizativos y financieros existentes y a través de medios de financiación convencionales e innovadores.
Mejores opciones	Hay que adoptar y aplicar medidas de prevención y control que hayan demostrado ser especialmente efectivas y costo-efectivas. Las intervenciones poblacionales deben complementarse con intervenciones sanitarias a nivel individual.

Continúa en la página siguiente...

<p>El desarrollo sostenible</p>	<p>La epidemia de ENT es muy perjudicial para el desarrollo humano y social. Por consiguiente, la prevención de las ENT debería incluirse como prioridad en las iniciativas nacionales de desarrollo y en las decisiones de inversión relacionadas. Según la situación del país, el fortalecimiento de la prevención y el control de las ENT debería considerarse también un componente esencial de la reducción de la pobreza y de otros programas de asistencia para el desarrollo.</p>
<p>La sociedad civil y el sector privado (*)</p>	<p>Las instituciones y los grupos de la sociedad civil están excepcionalmente situados para sensibilizar a la clase política y a la población en apoyo de los esfuerzos desplegados para prevenir y controlar las ENT, y para desempeñar un papel determinante a la hora de contribuir a los programas de ENT. Se necesitan aún medidas enérgicas de promoción, para que las ENT sean reconocidas plenamente como una prioridad clave en la agenda mundial del desarrollo. Las empresas pueden contribuir de forma decisiva a hacer frente a los desafíos que plantea la prevención de las ENT.</p> <p>El marketing responsable para evitar el fomento de dietas no saludables y otras conductas nocivas, y la reformulación de los productos para fomentar el acceso a alimentos saludables, constituyen ejemplos de enfoques y acciones que el sector empresarial debería implementar. Los gobiernos son los responsables de monitorizar las acciones requeridas.</p>

Fuente (OMS, 2011) (*) De especial interés para el sector corporativo y ONG.

INTERVENCIONES CONTRA LAS ENT A NIVEL POBLACIONAL

De acuerdo a la OMS (2011), las intervenciones para prevenir las ENT a nivel poblacional no sólo deben ser asequibles sino también costo-efectivas. El nivel de renta de un país o de una población no es un obstáculo para cosechar éxitos. Las soluciones de bajo costo pueden funcionar en cualquier lugar a la hora de reducir los principales factores de riesgo de padecer ENT.

Si bien muchas intervenciones pueden resultar costo-eficaces, algunas de ellas pueden calificarse de “mejores opciones” (medidas que deberían llevarse a cabo inmediatamente para obtener rápidos resultados en términos de vidas salvadas, enfermedades prevenidas y costes enormes evitados). Además de las mejores opciones, existen muchas otras intervenciones costo-efectivas y de bajo costo a nivel poblacional que pueden reducir los factores de riesgo de las ENT.

En la Tabla 2 se presentan ambas, pues ofrecen un panorama claro para las empresas acerca de dónde dirigir sus esfuerzos o centrar su interés para desarrollar acciones de RSE.

Tabla 2. Intervenciones recomendadas por la OMS para prevenir las ENT a nivel poblacional: “mejores opciones”, y otras intervenciones costo-efectivas que pueden reducir los factores de riesgo de las ENT.

“Mejores opciones” de acuerdo a la OMS de intervenciones contra ENT	Otras intervenciones costo-efectivas contra ENT
Proteger a las personas del humo del tabaco y prohibir fumar en lugares públicos.	Entornos nutricionales saludables en las escuelas.
Avisar sobre los peligros del Tabaco.	Provisión de información y asesoramiento nutricional en la asistencia sanitaria.
Imponer prohibiciones sobre la publicidad, la promoción y el patrocinio del tabaco.	Directrices sobre la actividad física a nivel nacional.
Aumentar los impuestos sobre el tabaco.	Programas escolares de actividad física para niños.
Restringir el acceso al alcohol vendido al por menor.	Programas dirigidos a los trabajadores para fomentar la actividad física y las dietas saludables.
Hacer cumplir la prohibición de la publicidad del alcohol.	Programas comunitarios para fomentar la actividad física y las dietas saludables.
Aumentar los impuestos sobre el alcohol.	Diseño urbanístico favorable a la actividad física.
Reducir la ingesta de sal y el contenido de sal de los alimentos.	
Reducir las grasas trans de los alimentos con grasas poliinsaturadas.	
Sensibilizar a la población acerca de la alimentación y la actividad física, en particular a través de los medios de comunicación.	

4. ESTRATEGIA MUNDIAL SOBRE RÉGIMEN ALIMENTARIO, ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD: OTRA VÍA DE INSERCIÓN

En el año 2004, la 57ª Asamblea Mundial de la Salud aprobó la “Estrategia mundial de alimentación, actividad física y salud” (Figura 1). La Estrategia ofrece a los Estados Miembro y a los *stakeholders*, una serie exhaustiva de opciones de políticas que, si se aplican plenamente, reducirán significativamente las ENT y sus factores de riesgo comunes, entre ellos, una alimentación no saludable y el sedentarismo.

Teniendo en cuenta este mandato de la Asamblea Mundial de la Salud, la OMS se propone fomentar una alimentación sana y la actividad física en todo el mundo. Para ello, exhorta a la constitución de grupos interdisciplinarios de ciudadanos dispuestos a colaborar con las políticas de promoción de salud nacionales a través del lanzamiento de campañas para la promoción de una alimentación saludable.

La Estrategia identifica y describe el rol de los diversos actores sociales en la promoción de una alimentación sana y de la actividad física:

- los Estados miembro de la OMS y sus gobiernos,
- la OMS misma,
- los asociados internacionales,
- la comunidad científica,
- las organizaciones de la sociedad civil y Organizaciones No Gubernamentales,
- y el sector privado

A continuación lo que propone la OMS para el sector privado y las ONG.

PAPEL DEL SECTOR PRIVADO EN LA ESTRATEGIA MUNDIAL SOBRE RÉGIMEN ALIMENTARIO, ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD

La Estrategia sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud (OMS, 2003), señala explícitamente que el sector privado puede ser un protagonista importante en la promoción de una alimentación sana y de la actividad física.

Así, las empresas del sector alimentario, los minoristas, los proveedores de servicios de comidas, los fabricantes de artículos deportivos, las agencias de publicidad, las empresas de recreación, las aseguradoras, los grupos bancarios, las empresas farmacéuticas y los medios de difusión pueden desempeñar funciones importantes como empleadores responsables y promotores de modos de vida sanos.

Todos ellos pueden asociarse a los gobiernos y las Organizaciones No Gubernamentales en la aplicación de medidas encaminadas a enviar mensajes positivos y coherentes que faciliten y posibiliten la realización de actividades integradas para promover la alimentación sana y la actividad física.

Puesto que muchas empresas operan a nivel mundial, la colaboración internacional es decisiva. La cooperación con el sector empresarial ya ha permitido lograr resultados favorables en relación con la dieta y la actividad física. Las iniciativas de la industria alimentaria para reducir tanto el contenido de grasas, azúcar y sal de los alimentos elaborados como el tamaño de las porciones, así como para ofrecer otras opciones innovadoras, saludables y nutritivas, así como para examinar las prácticas actuales de comercialización, podrían acelerar la obtención de beneficios de salud en todo el mundo.

En la Tabla 3 se presentan las recomendaciones específicas para las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos formuladas por la OMS.

Tabla 3. Recomendaciones específicas para las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos, dentro de la Estrategia sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud (OMS, 2003).

<p>Promover los regímenes alimentarios saludables y la actividad física de conformidad con las directrices nacionales, las normas internacionales y los objetivos generales de la Estrategia Mundial.</p>
<p>Limitar los contenidos de grasas saturadas y ácidos grasos trans, de azúcares libres y de sal en los productos existentes.</p>
<p>Seguir desarrollando y ofreciendo a los consumidores opciones asequibles, saludables y nutritivas.</p>
<p>Examinar la posibilidad de lanzar nuevos productos que sean más nutritivos.</p>
<p>Proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición.</p>
<p>Adoptar prácticas de comercialización responsable que apoyen la Estrategia, en particular con respecto a la promoción y la comercialización de alimentos con alto contenido de grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares libres o sal, especialmente los dirigidos a los niños.</p>
<p>Adoptar un etiquetado de los alimentos que sea sencillo, claro y coherente, y declaraciones sobre las propiedades relacionadas con la salud que estén basadas en pruebas científicas y ayuden a los consumidores a adoptar decisiones fundamentadas y saludables con respecto al contenido nutritivo de los alimentos.</p>
<p>Suministrar a las autoridades nacionales información sobre la composición de los alimentos.</p>
<p>Ayudar a elaborar y poner en práctica programas de promoción de la actividad física. Los lugares de trabajo son entornos importantes para promover la salud y prevenir las enfermedades. Las personas deben tener posibilidad de adoptar decisiones saludables en el lugar de trabajo para reducir su exposición a riesgos. Por otra parte, el costo de las enfermedades no transmisibles para los empleadores está aumentando rápidamente. Es preciso garantizar la posibilidad de adoptar decisiones saludables en el lugar de trabajo y apoyar y promover la actividad física.</p>

PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Las organizaciones de la sociedad civil y las Organizaciones No Gubernamentales han de desempeñar un papel importante para influir en el comportamiento de las personas y en las organizaciones e instituciones que promueven las dietas sanas y la actividad física. Pueden contribuir a lograr que los consumidores pidan a los gobiernos que fomenten los modos de vida sanos y a la industria alimentaria que suministre productos saludables. Las Organizaciones No Gubernamentales pueden respaldar eficazmente la Estrategia si colaboran con asociados nacionales e internacionales.

Las organizaciones de la sociedad civil y las Organizaciones No Gubernamentales pueden, en particular:

- Liderar la movilización comunitaria y promover la inclusión de la alimentación sana y la actividad física entre las prioridades gubernamentales;
- Apoyar la difusión amplia de información sobre la prevención de las enfermedades no transmisibles basada en una dieta sana y equilibrada y en la actividad física.

- Crear redes y grupos de acción para promover la disponibilidad de alimentos saludables y las posibilidades de realizar actividades físicas, e impulsar y apoyar programas que fomenten la salud y las campañas de educación sanitaria.
- Organizar campañas y otras actividades que propugnen la adopción de medidas.
- Destacar la función de los gobiernos en la promoción de la salud pública, la alimentación saludable y la actividad física; seguir de cerca los progresos realizados en pro de los objetivos y colaborar con otras partes interesadas, por ejemplo, entidades del sector privado, y vigilar su actuación.
- Fomentar activamente la aplicación de la Estrategia.

INICIATIVA GLOBAL PARA LA MAYOR PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Dadas las evidencias científicas de los beneficios del consumo de las frutas y hortalizas (FyH) para prevenir ENT, la OMS y la FAO lanzaron en el año 2003, la “Iniciativa global para la mayor producción y consumo de frutas y verduras (hortalizas)”. La Iniciativa hace hincapié en el aumento del consumo de FyH como una de las recomendaciones para las políticas y directrices dietarias nacionales, ya que las frutas y hortalizas son constituyentes clave y emblemáticos de una alimentación saludable.

Esta iniciativa conjunta para la promoción del consumo de frutas y hortalizas se inscribe en la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud (Figura 1), y cuenta con la colaboración de otros asociados internacionales, entre ellos organizaciones integradas por diversos interesados directos que promueven campañas nacionales de consumo de frutas y hortalizas del tipo de las de “5 al día”.

En el informe, publicado en el 2003, de una Consulta mixta FAO/OMS de expertos sobre la alimentación, la nutrición y la prevención de enfermedades crónicas, se recomienda un consumo mínimo de 400 gramos de frutas y hortalizas por día (excluidos los tubérculos feculentos, como las papas) para prevenir enfermedades crónicas, en particular las cardiopatías, el cáncer, la diabetes de tipo 2 y la obesidad.

Ambas organizaciones coinciden en que consumir una amplia variedad de frutas y hortalizas ayuda a asegurar una ingesta suficiente de la mayoría de micronutrientes y fibras alimentarias y de toda una serie de sustancias no nutrientes beneficiosas para la salud. Un mayor consumo de frutas y hortalizas puede ayudar, asimismo, a desplazar el consumo excesivo de alimentos ricos en grasas, azúcares o sal. Sin embargo, según la base de datos estadísticos de la FAO, en muchos países, sobre todo de Asia, África y Europa central y oriental, la oferta total de frutas y hortalizas se sitúa muy por debajo de las cantidades necesarias para alcanzar los niveles recomendados de ingesta.

Se estima que la baja ingesta de frutas y hortalizas es responsable del 31% de las cardiopatías isquémicas y del 11% de los accidentes cardiovasculares que se registran en el mundo. El Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer (CIIC) de la OMS calcula que el porcentaje de casos de cáncer prevenibles causados por una baja ingesta de frutas y hortalizas oscila entre un 5% y un 12% respecto de todos los cánceres, y entre un 20% y un 30% respecto de los cánceres del tracto gastrointestinal superior.

Esta iniciativa conjunta para la promoción del consumo de frutas y hortalizas persigue cuatro objetivos concretos:

- Lograr que la población en general sea más consciente de la importancia que reviste el consumo de frutas y hortalizas para prevenir diversas ENT.
- Incrementar el consumo de frutas y hortalizas mediante una acción indispensable en el ámbito de la salud pública y la agricultura.
- Fomentar y apoyar la elaboración y puesta en práctica de programas nacionales de promoción del consumo de frutas y hortalizas que sean sostenibles e integrales y cuenten con la participación de todos los sectores.
- Respalda las investigaciones en las esferas pertinentes y perfeccionar los recursos humanos necesarios para preparar y ejecutar programas de promoción del consumo de frutas y hortalizas.

6. ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

De acuerdo a la OMS, el mundo tiene una visión firme y una guía para abordar las ENT provista por sus numerosos documentos (Figura 1). Esta visión, entonces, debe ser conocida por las empresas, las cuales pueden insertar su RSE en este marco a través de múltiples campos de acción. En este capítulo se ha intentado presentar este marco de opciones para la RSE.

Este marco de opciones ofrece igualmente una oportunidad única para que las empresas puedan ubicarse en el triángulo ideal Empresa-Sociedad-Gobierno, ya que los temas presentados han sido definidos en el marco de las asambleas mundiales de la Salud, y si bien van dirigidas a los gobiernos principalmente, dan perfecta cabida a la acción de colaboración de *stakeholders*, como las Organizaciones No Gubernamentales y el sector privado.

Las empresas deben colaborar con el sector público y conocer las políticas y regulaciones gubernamentales relacionadas con la RSE, y también deben aprovechar los programas gubernamentales existentes y armonizar sus esfuerzos de RSE con las estrategias del gobierno nacional y las prioridades locales, las cuales pueden ofrecer un área de oportunidad.

Tal como lo enuncian Ascoli y Benzaken (2009), al colaborar con los gobiernos, las empresas pueden aumentar el impacto de sus estrategias de RSE y aumentar la sostenibilidad de sus programas. Los esfuerzos conjuntos entre sectores pueden conducir a soluciones más eficientes a problemas sociales que preocupan tanto a las empresas como a los gobiernos. Las empresas que toman medidas preventivas para involucrarse en la política pública tienen una nueva oportunidad de volverse líderes en los países donde operan y de moldear el futuro de cómo promueven los gobiernos la RSE. Los autores presentan una compilación de políticas públicas que promueven la RSE en diferentes áreas en distintos países, entre los que no se encuentra Venezuela.

A continuación, algunas consideraciones para las empresas venezolanas que decidan hacer RSE en el tema de Salud y Alimentación/Nutrición:

1. *Empezar por casa*: La RSE empieza por casa, y el valor compartido de una intervención *in house* puede estimarse y predecirse midiendo el aumento de la productividad de unos empleados sanos, motivados y comprometidos, con respecto a la

inversión realizada en bienestar, salud, nutrición y actividad física. El costo de las enfermedades no transmisibles para los empleadores está aumentando vertiginosamente. De hecho, es una de las intervenciones costo-efectivas que taxativamente enuncia la OMS: Programas dirigidos a los trabajadores para fomentar la actividad física y las dietas saludables. De la misma manera, una de las recomendaciones específicas para las empresas es ayudar a elaborar y poner en práctica programas de promoción de la actividad física, ya que los lugares de trabajo son entornos importantes para promover la salud y prevenir las enfermedades.

2. *Escuelas como puerta de entrada a la comunidad*: Otra gran área de oportunidad para la RSE es enfocar sus acciones hacia el diseño de programas comunitarios en diversos ambientes, entre los cuales las escuelas deben jugar una opción de preferencia, ya que constituyen entornos ideales para fomentar conductas saludables, como la adecuada alimentación, nutrición y realización de actividad física, a través de programas escolares que financie la empresa. Las escuelas de los hijos de los empleados son una excelente opción.
3. *Las universidades nacionales como aliadas*: El contacto con las universidades nacionales es otra opción, a través, por ejemplo, de los distintos proyectos del Servicio Comunitario que es obligatorio por la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. El servicio comunitario es gratuito, pero las universidades no pueden financiar los insumos y materiales requeridos en las intervenciones escolares, ecológicas, ambientales, etc. (Tapia y col., 2010; Chivico y col., 2012).
4. *RSE desde la razón social*: El fin último de las empresas es la satisfacción del consumidor. Los consumidores deben ser objeto de la RSE mediante estrategias innovadoras en las que se conjugue la educación del consumidor con el marketing y la publicidad. Los consumidores deben tener posibilidad de adoptar decisiones saludables con respecto a lo que consumen para reducir su exposición a riesgos. Sin embargo, no puede colocarse toda la responsabilidad en el consumidor. Por ello, son necesarias campañas de información y educación con respecto al consumo responsable por parte de las empresas.

Las empresas de alimentos y bebidas deben promover regímenes alimentarios saludables y la actividad física, e invertir en el desarrollo de nuevos productos más saludables, así como la modificación de los existentes para limitar, por ejemplo, los contenidos de azúcares libres, sal, grasas saturadas y ácidos grasos trans. Huelga comentar el cumplimiento por ley en cuanto a etiquetado, información nutricional, publicidad, etc.

5. *¿Y la publicidad?* Con respecto a la publicidad, es importante comentar que, en 2008, diez compañías globalmente activas crearon la International Food and Beverage Alliance (IFBA), constituida actualmente por The Coca Cola Company, Ferrero, General Mills, Grupo Bimbo, Kellogg's, Mars, McDonald's, Mondeléz International, Inc., Nestlé, Pepsico, y Unilever. La IFBA envió en 2008 una carta a la Directora General de la Organización Mundial de la Salud, comprometiéndose con la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la OMS, y a publicitar a niños menores de 12 años sólo aquellos productos que cumplan criterios específicos de nutrición, basados en evidencia científica aceptada y/o directrices dietarias nacionales e internacionales, o de lo contrario, no hacer publicidad para niños menores de 12 años (Tapia, 2013). Sin embargo, los compromisos de autorregulación no son suficientes como para tener el efecto deseado de disminuir la promoción y comercialización de productos alimenticios poco saludables, a menos que estén vinculados a controles gubernamentales y a la presión de unos consumidores educados e informados.

6. *Factores de riesgo en la población venezolana*: De acuerdo al Instituto Nacional de Nutrición (INN), la población venezolana tiene 21,31% de sobrepeso y 16,76% de obesidad. Al evaluar el nivel de actividad física en la población de 7 a 12 años, con sobrepeso y obesidad, el INN concluye que la mayoría no realiza suficiente actividad física, mientras que para el grupo de edad de 13 a 14 años las clasificaciones de “sedentarismo” y de “levemente activo” son las predominantes. El venezolano basa su alimentación principalmente en productos hipercalóricos, ricos en harinas, azúcar, grasas y sal, y está por debajo del consumo recomendado de 5 porciones de frutas y hortalizas al día, lo cual coloca a la población venezolana en riesgo de ENT desde temprana edad. Por lo tanto, la RSE en salud, alimentación y nutrición es totalmente pertinente y necesaria en nuestro país.

Se invita al lector a revisar el marco presentado donde podrá encontrar campos de acción para la RSE que pueden ajustarse a su razón social. El panorama es amplio, diverso y abierto para acciones de RSE en áreas absolutamente vitales para la población venezolana.

REFERENCIAS

ASCOLI, K. y BENZAKEN, T. (2009). BSR. Política pública y la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial, pp 1-10. Disponible en: http://drcafta.bsr.org/images/partners/Public_Policy_Promotion_of_CSR_final_traducido.pdf. Consultado en: 31/03/2014.

CHIVICO, M.; CARRASQUEL, J.; DELGADO-MORA, E.; OLAIZOLA, C. y TAPIA, M.S. (2012). Fruit and Vegetable Promotion in Children of a Caracas Daycare by Students Enrolled in Community Service of the Faculty of Science of “Universidad Central de Venezuela”. The IFAVA Scientific Newsletter, September, 70, p. 4.

INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICIÓN-INN (2012). Sobrepeso y obesidad en Venezuela. Prevalencia y factores condicionantes. Disponible en: <http://www.inn.gob.ve/pdf/libros/sobrepeso.pdf>. Consultado en: 01/04/2014.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2011). Informe sobre la situación mundial de las enfermedades no transmisibles 2010. Resumen de orientación. Disponible en: http://www.who.int/nmh/publications/ncd_report_summary_es.pdf. Consultado en: 10/03/2013.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2000). Estrategia Mundial para la Prevención y el Control de las Enfermedades No Transmisibles. Disponible en: http://apps.who.int/gb/archive/pdf_files/WHA53/sa14.pdf. Consultado en: 18/03/2014.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2003). Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco. Disponible en: <http://whqlibdoc.who.int/publications/2003/9243591010.pdf>. Consultado en 18/03/2014

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2004). Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud. Disponible en: http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf. Consultado en: 18/03/2014.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2008). Plan de Acción de la Estrategia Mundial para la Prevención y el Control de las Enfermedades No Transmisibles 2008-2013. Disponible en: http://www.who.int/gard/publications/B122_9-sp.pdf. Consultado en 18/03/2014.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2010). Estrategia Mundial para Reducir el Uso Nocivo del Alcohol. Disponible en: http://www.who.int/substance_abuse/activities/gsrhua/en/index.html. Consultado en: 18/03/2014.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD-OMS (2013). Plan de Acción Mundial para la Prevención y el Control de las Enfermedades No Transmisibles 2013-2020. Disponible en: http://www.who.int/cardiovascular_diseases/15032013_updated_revised_draft_action_plan_spanish.pdf. Consultado en: 18/03/2014.

FAO/OMS (2003). Iniciativa global para la mayor producción y consumo de frutas y hortalizas. Disponible en: http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/f&v_promotion_initiative_report.pdf. Consultado en: 18/03/2014.

FAO/OMS (2003). Consulta mixta FAO/OMS de expertos sobre la alimentación, la nutrición y la prevención de enfermedades crónicas. Disponible en: http://www.who.int/nutrition/publications/obesity/WHO_TRS_916_spa.pdfhttp://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/f&v_promotion_initiative_report.pdf. Consultado en: 18/03/2014

PORTER, M. y KRAMER, M. (2006), "Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, Diciembre, pp. 78-92.

TAPIA, M.S.; OLAIZOLA-LÓPEZ, C. y DELGADO-MORA, E. (2010). Experiencia venezolana en la promoción de salud con las frutas y hortalizas: un reto posible. Revista Española de Nutrición Comunitaria, 16, pp. 45-50.

TAPIA, M.S. (2013). Publicidad, obesidad y salud pública, y... MiradorSalud. Disponible en: <http://miradorsalud.com/site/publicidad-obesidad-y-salud-publica-y/>. Consultado en: 31/03/2014.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN

DESDE LO QUE SE DICE QUE SE HACE
HASTA LO QUE SE PERCIBE QUE SE HACE,
LLEGANDO A LO QUE SE ESPERA QUE SE HAGA

COMUNICACIÓN Y EMPRESARIALIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE

**ROCÍO GUIJARRO S.
XIOMARA Y. ZAMBRANO**

PRIMERA PARTE:

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESARIALIDAD SOCIALMENTE COMPROMETIDA

En un ciudadano desprevenido y ajeno a todo tecnicismo gerencial, el término *Responsabilidad Social*, en primera instancia, va asociado a contenidos mediáticos y publicitarios. Esa evocación es una mezcla de rostros tipo “buen samaritano” y de grupos de personas con múltiples sonrisas de satisfacción. Si el sujeto hurga un poco más en las redes sociales, puede palpar la veloz multiplicación de imágenes relacionadas con el comportamiento amigable, solidario: la donación a un hospital, un evento deportivo benéfico, el lanzamiento de un producto ecoeficiente, o la visita organizada de trabajadores voluntarios a la escuela de la comunidad vecina.

La proliferación de tales escenas no es casual, sino la consecuencia de la creciente labor divulgativa en material de responsabilidad social, tarea frecuente para los funcionarios de las áreas de comunicación, relaciones públicas o recursos humanos. Es tal la cantidad de producción de información en responsabilidad social que podemos recibir más de 20 a 25 notas diarias del tema utilizando la aplicación de notificaciones automáticas o “alertas” del buscador *Google*.

Ello ocurre tras el aprendizaje de la necesaria divulgación de la acción social, para lograr un mayor impacto en el tiempo. Es constructivo trascender el sentido asignado por los promotores de la misma, generalmente un empresario socialmente motivado, y colocarlo en la conversación pública. No sólo porque son mayores las posibilidades de recibir beneficios intangibles cuando se divulga una buena acción, sino que se reducen las probabilidades de pérdidas de capital reputacional, social, relacional y financiero, durante una coyuntura o momento crítico.

Tener clara esa perspectiva contribuye a resituar las operaciones comunicacionales asociadas a la gestión de responsabilidad social en el ámbito de la racionalidad empresarial. En el fondo, las consecuencias de cualquier acción divulgativa derivada de un hecho tipificado como socialmente responsable, caminan unos cuantos kilómetros más allá del contexto económico. Cada iniciativa, una vez ejecutada, pasa a ser una referencia pública, un modelo a seguir, un ejemplo de lo que se puede hacer, adaptar a la experiencia propia

e inclusive, mejorar. Cada noticia, infografía o relato simple en una red de una iniciativa social –como bien puede ser la colecta solidaria de fondos entre los empleados de una empresa para la compra de una cama clínica a un paciente sin recursos– se convierte en conocimiento transferible, significable y transformador.

Aunque el ciudadano inicialmente mencionado no lo vea (ni tiene por qué hacerlo) la responsabilidad social es un término cada vez más usual en el ambiente empresarial, con sentido transformacional. Lo es tanto por razones de supervivencia propia –característica *sine qua non* de todo ser vivo– y de necesario acoplamiento a un metasistema mayor llamado sociedad. Y ésta también posee una dinámica de orden autopoyético y comunicante, rasgo ampliamente tratado en la Biología del Conocer (Maturana) y la Teoría de los Sistemas Sociales (Luhman). La responsabilidad social representa un estadio pre-paradigmático en la fenomenología social, y eso lo aleja de la estructuración de una única vía o manera de hacer las cosas técnicamente correcta y lineal, porque puede comenzar en una incipiente inquietud personal.

FORMAS SIMPLES, FORMAS COMPLEJAS

La gestión de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, involucra un sistema complejo con la intervención de una serie de elementos conectores, de múltiples relaciones entre los actores y los procesos, además de otros factores, y especialmente la posición de un sujeto líder. En el caso de los empresarios con inclinaciones personales hacia el activismo o la solidaridad con el prójimo, las formas del quehacer en la responsabilidad social no se subordinan necesariamente a parámetros alineados con una estrategia o filosofía de negocio. Y mucho menos con la intención de comunicar sus decisiones y acciones sociales a sus relacionados inmediatos, como los trabajadores y clientes o la comunidad empresarial. Un empresario es un agente de cambio social no necesariamente consciente de esa función. Simplemente, ocurre, en cualquier tipo de actividad económica, de espacio territorial y de tamaño del emprendimiento. La permanencia de una actitud favorable y tangible en materia de acción social puede dar paso, en el tiempo, a otras formas elaboradas y sistematizadas de operación en ese campo, así como a la comprensión del impacto de sus decisiones y su nexos con la RSE.

En ese empresario que actúa como sujeto socialmente responsable pueden identificarse uno o varios tipos sociales según su desempeño y vinculación con la RSE (Austin, 2004), tales como:

- *El abanderado*: Lidera la causa de la RSE y crea un ambiente que apoya y respalda a los demás miembros de la empresa.
- *El comunicador*: Sienta las bases y diseña las estrategias necesarias para aplicar la RSE de una manera continua, coherente e inspiradora.
- *El creador*: Encuentra nuevas estrategias y genera acciones que permitan superar las barreras y avanzar hacia soluciones de RSE novedosas y eficaces.
- *El catalizador*: Es precursor y proveedor de los recursos necesarios para hacer avanzar la agenda de la RSE.
- *El colaborador*: Combina sus esfuerzos con los de otros sectores, tanto dentro como fuera de la organización, para lograr que la RSE sea relevante y efectiva en las agendas de todos.
- *El coordinador*: Asegura que se capturen las sinergias de los múltiples esfuerzos y entidades.

- *El calculador*: Considera cuidadosamente los costos y beneficios de las acciones de RSE y el ritmo al que la organización puede absorber cambios significativos.

La identificación de un individuo en una o varias categorías permite establecer oportunidades o puntos de partida para la aplicación de tácticas y estrategias de conexión y relacionamiento –sobre la base de la comunicación– que agreguen valor a un proyecto con potencial impacto social. Por ejemplo, un empresario con usual tradición como donante de recursos financieros para una actividad benéfica es un *catalizador*, un filántropo, al cual el destino de los mismos debe estar muy visible desde el inicio del contacto, así como una clara visión pública de los resultados, una vez cerrado del ciclo de la intervención social. En cambio, un empresario *coordinador* necesita una visión clara de los sujetos implicados en una acción, instituciones representadas y los elementos de interés común que hagan factible un sentido de beneficios compartidos.

Así como se combinan en un sujeto una o varias de las categorías ya mencionadas, también se mezclan en él formas simples o complejas de agenciar la transformación social, y de comunicarla. Mientras más simple y puntual, más fácil de comunicar: el apadrinamiento de una beca estudiantil, por ejemplo. En el otro extremo, el empeño en crear una doctrina de creatividad e innovación permanente para hacer de la empresa una organización sostenible en el tiempo con productos que impacten positivamente en la sociedad (caso Steve Jobs y Apple) conduce, a su vez, a formas más elaboradas de comprensión y comunicación. La acción divulgativa es clave como herramienta de modelaje cuando tiene la habilidad de transmitir historias que conectan la filosofía y convicciones personales de alguna figura empresarial con el éxito en los negocios, llegando a incentivar el prototipo emprendedor económico socialmente comprometido.

Esa perspectiva sitúa a la RSE en una dinámica de interconexión, bajo el concepto de ser un “acto voluntario, consciente y estratégico de una empresa, materializado en prácticas y fundamentalmente a través de la intersubjetividad, cuya consecuencia última es la trascendencia en el tiempo, con base a un esquema de ganancia compartida y de correspondencia ética con la sociedad. Visto así, este planteamiento involucra un alto contenido de espiritualidad, cuyo punto de partida es el individuo activamente consciente de su obrar y de sus lazos de implicación como participante de un sistema” (Zambrano, 2012).

Para entender la complejidad asociada a la RSE y contar con una base de contexto, que permita establecer el sentido y el alcance de la gestión comunicacional, tanto mediática como relacional, se propone un espectro de realidades empresariales, tal como se observa en el Cuadro 1.

La inserción o identificación de la acción social de una empresa en alguna de esas categorías no es excluyente, ni secuencial. Sólo establece un punto de partida para la selección de focos en las estrategias de relacionamiento.

Cuadro 1. El espectro de realidades empresariales

Tipo de realidad	Definición	Elementos
Realidad común	Sistema compuesto por variables que afectan a todas las empresas por igual, en mayor o menor intensidad, por ser propios del mundo empresarial.	El país - comportamiento macroeconómico - clima político - clima laboral - regulaciones - problemas sociales - opinión pública Macro-tendencias mundiales
Realidad por categoría	Sistema de elementos comunes a las empresas en cuanto al alcance geográfico de sus operaciones, la dimensión de la comunidad interna, y la administración de normas y regulaciones.	Multinationales Nacionales PyME Microempresa Informal
Realidad sectorial	Sistema de elementos comunes a las empresas del mismo ramo, sin importar tamaño y ubicación.	- Insumos - Regulaciones - Demandas contractuales - Procesos de producción - Talento calificado
Realidad particular	Conjunto de rasgos que distinguen a una empresa como una unidad diferenciada de otras que se desempeñen, o no, dentro de la misma actividad económica.	- Identidad e imagen - Grupos de interés - Clima interno - Estructura administrativa - Códigos de relación humana - Operaciones - Resultados financieros - Comportamiento
Realidad geográfica local	Es el territorio (municipio o ciudad) y sus componentes, que se identifican como una zona de afectación recíproca, entre ésta y la empresa (incluyendo sus partes y procesos).	- Actores sociales - Cultura local - Hechos - Condiciones socioeconómicas - Infraestructura - Servicios - Condiciones ambientales - Dinámica política
Realidad Interior del individuo	Componentes del mundo subjetivo intrínseco a cada persona involucrada en el desempeño de la organización.	- Motivaciones - Convicciones - Ética - Tensiones - Actitudes

Fuente: (Zambrano, 2012).

Reinvención social a través de la asociatividad

Por otra parte, en la identificación de formas simples y complejas para establecer el enlace empresario-responsabilidad social es necesario incorporar el espacio de la asociatividad como una opción para incrementar las oportunidades de transformación social. El fortalecimiento de la asociatividad como espacio para el diálogo y la cooperación constituyen parte de la responsabilidad social de los gremios empresariales, asumidos éstos como espacios que fueron articulados para la convergencia de líderes empresariales con conciencia cívica, según la catedrática de Harvard, Rosabeth Moss Kanter. Esa cualidad es similar a la planteada reiterada y extensamente por el profesor Emeterio Gómez en toda su obra, en cuanto al rol del empresariado en Venezuela, las circunstancias y la urgencia de fortalecer su moralidad y dimensión ética; pero fundamentalmente la *Conciencia Activa*. El ser humano, desde el campo de la economía, es creador y potenciador de realidades, sean cuales sean. Más que *homo economicus*, el individuo como actor empresarial es *homo agens* con sentido moral. En la Venezuela de hoy la re-inventoría social no es una opción, es un deber ciudadano y un componente esencial para evitar el desmoronamiento de la sociedad.

Esa cualidad de agente transformador se logra potenciar notoria y positivamente con los espacios de relación social articulados con propósitos comunes, como lo son los espacios de asociatividad representados en los gremios empresariales. Estos son percibidos públicamente como instituciones referenciales en identidad emprendedora, con un acervo de modelos a seguir. En Venezuela, y en la mayoría de los países latinoamericanos, la historia republicana alberga un entramado de elementos, vidas, relatos y anécdotas de muchos hombres y mujeres que le han salido al paso a la vida, apostándole a una idea, creando negocios de cualquier tipo y tamaño, haciendo posible el crecimiento de otras personas y de comunidades, el fortalecimiento de familias, enseñando a pescar.

Las asociaciones (cámaras, federaciones, sociedades u otro tipo de organización sin fines de lucro) constituyen uno de los tres polos del tejido social (comunidad-asociación-Estado), imbricados entre sí y con una racionalidad propia (Gruson, 2010). El sentido de las mismas es la gerencia de fines y como grupo social organizado el bien común es un patrimonio y una ética, cuyo interés es la equidad. Junto a los otros dos polos –Estado y Comunidad– se hace necesaria y factible la edificación de la convivencia, con una constante experiencia del otro y de la práctica del diálogo abierto y libre de juicios. En el quehacer relacional de las organizaciones sociales y muy particularmente en las de tipo empresarial, debe prevalecer la defensa de la natural e irrenunciable libertad de las personas individuales junto al cumplimiento de normas con una visible voluntad de convivir, teniendo a la sociedad como proyecto y a la colectividad como contexto. La colectividad es el contexto para los desempeños individuales del empresario, pero el espacio asociativo es la oportunidad para seguir con la voluntad de transformación social con impactos y alcances mayores a lo que pudiera realizar aisladamente, e incidir notoriamente en el proyecto de la sociedad que se quiere llegar a ser. En esa esfera la comunicación cobra una dimensión relacional, vinculante y estratégica.

Existen logros importantes en la acción social impulsada, motorizada o conducida por gremios empresariales, no siempre divulgados. En instancias territoriales, como lo son las Cámaras de Comercio, el nexa con la comunidad es uno de los pilares y focos de atención. Según exploración realizada por la Comisión Función Social Empresarial (Consecomercio,

2013), con la participación de distintas Cámaras, la acción social, ya sea de índole filantrópico o estratégico, es una labor afín a la gestión gremial. El 58% de las Cámaras tiene por lo menos *una actividad social permanente*, lo que no implica necesariamente que la misma cumpla con estándares de gestión en materia de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable. Por otra parte, existen puentes de conexión directa con la población a través de instancias representativas formales o no formales. El 47% de los consultados sostiene vínculo con las comunidades, especialmente a través de las asociaciones de comerciantes, liderazgo político local y los centros educativos. Esto permite establecer un canal de consulta y diálogo para pulsar el clima social.

A pesar de ello, llama la atención que el grado de incomunicación o conocimiento fragmentado entre los componentes de la red. *El 71% no conoce lo que realizan otras Cámaras* en materia de RSE.

En el sistema empresarial asociativo la buena comunicación y la educación en RSE es asunto clave, estratégico, con una población que quiere y necesita insertarse en el tema y hacerlo transversal al negocio. Los consultados (Cámaras) coinciden en demandar productos y servicios inherentes al conocimiento y asistencia en material de RSE, específicamente actividades de *formación*, dotación de *contenidos especializados y Banco de Proyectos*.

Desarrollar respuestas y opciones articuladas había sido una materia pendiente. A partir de la alianza Cedice, Universidad Católica Andrés Bello y Consecomercio/AI Invest se estructuró el Programa de Formación Gerencial para Organizaciones Empresariales, con el propósito de fortalecer el tejido asociativo venezolano en su rol de agentes de construcción social. Los primeros resultados están en evaluación, para el cierre de este documento.

SEGUNDA PARTE: ESPÍRITU EMPRESARIAL Y SOBERANÍA DEL CONSUMIDOR

En su condición de consumidor el hombre común es soberano, cuyas compras y abstenciones de comprar deciden el destino de las actividades empresariales. No hay en la economía de mercado otro medio de adquirir y preservar riqueza que suministrando a los ciudadanos todos los bienes que demandan de la manera mejor y más barata.

Ludwig Von Mises, economista austriaco.

Como corolario de todo lo antes expuesto, es importante destacar la importancia del empresario. Un empresario posee un conjunto de cualidades, que las tiene de alguna manera innatas, como son la audacia, la intuición, el arriesgar el capital por una idea, estudiar con detalles los problemas, el que a pesar de legislaciones que obstaculizan su labor, sigue en pie para satisfacer las necesidades de los consumidores, beneficiar a sus trabajadores y colaboradores y ser responsables ante la sociedad de manejar su empresa de una manera transparente.

En los últimos tiempos, el ser empresario en Venezuela ha sido difícil. Sin embargo, un número elevado de ellos ha decidido apostar por la mejora de la situación y mantenerse, a pesar de las dificultades, apoyando a sus trabajadores, accionistas y, en especial, seguir atendiendo a sus consumidores.

Cuando en cualquier país disminuyen los obstáculos al buen funcionamiento de la economía, renace la confianza y se logra un rápido desarrollo económico se beneficia a la sociedad. Por ello es importante rescatar la imagen del empresario, pues sin él y sin empresas no existiría responsabilidad social de éstas. La principal responsabilidad social de la empresa es existir como tal.

Hoy existe, en algunos sectores de la sociedad, la convicción de que el empresario es un ser mezquino, explotador, sin escrúpulos y otras muchas cosas más. Ese complejo de culpabilidad que asume el empresario muchas veces lo hacen dejar a un lado lo que verdaderamente representa la empresariedad y el trabajo por él desarrollado en beneficio de los ciudadanos de una nación.

Es por ello que se hace necesario dar a conocer lo que es un empresario, lo que hace, lo que arriesga, lo que beneficia a la sociedad, y cómo a través de su actividad productiva proporcionar bienes y servicios que enriquecen la vida humana, no sólo en el aspecto material sino también en el espiritual. El empresario es en sí mismo, en su propia naturaleza, un creador, es decir una persona que hace realidad los bienes y servicios que otros seres humanos demandan, valga el ejemplo de creadores como Steve Jobs, quien no sólo es creador por lanzar un objeto nuevo al mercado, sino que éste sea de calidad, y que satisfaga las necesidades del consumidor, incluso cuando éste no es consciente de las mismas.

No es sólo el empresario el que interviene en el proceso productivo; por supuesto, están los trabajadores en todos sus niveles: gerentes, técnicos, administradores, otros empresarios que suministran otros productos y están –un punto muy importante– los consumidores de aquellos bienes y servicios que se producen, y de quienes proceden las primeras indicaciones e informaciones que ponen en marcha el proceso productivo.

Es por ello que es también necesario destacar la importancia que tienen los consumidores en una sociedad, en lo que se ha dado en llamar la Soberanía del Consumidor. Esto significa que el individuo es libre de elegir y de consumir lo que quiera, con la única reserva de sus limitaciones presupuestarias. En una economía libre la suerte de la empresa y la de los trabajadores es decidida por los consumidores. Toda manipulación de las variables económicas por parte del gobierno es considerada una injerencia, no solamente en las decisiones del empresariado sino del público en general. Al imponer restricciones a la producción, el Estado obliga al empresariado a utilizar los recursos de una manera diferente a la dispuesta libremente por los consumidores, de allí que la intervención estatal constituye un ataque a la privacidad de los consumidores de ser libres y responsables en su condición de elegir.

Un consumidor bien informado cumple una función importante en la sociedad, que no es sólo demandar bienes y servicios, sino actuar responsablemente en todos los ámbitos de la vida nacional, exigiendo, como consumidor y como elector, el respeto a sus derechos y cumplir con sus deberes como ciudadanos.

Todos los ciudadanos ejercen el rol de consumidores en el día a día, pero el empresario es un individuo de mayores iniciativas, de espíritu de aventura, de iniciativa y riesgo, todas estas cualidades son las que hacen posible aquello en que formalmente consiste la empresariedad como fenómeno sociológico. Empresario es aquella persona que percibe dónde los factores de producción son más valiosos, dónde la oferta de unos determi-

nados bienes y servicios puede generar beneficio a los consumidores, ya que interpreta sus necesidades, sus deseos y, como las necesidades son infinitas, la acción empresarial encuentra un campo ilimitado para usar su labor de impulso al desarrollo y al progreso. En esto consiste la función y la responsabilidad social del empresario: en poner a la disposición de la sociedad bienes y servicios de calidad para su bienestar, lo que amplía a través de su compromiso social con la comunidad ofreciéndole apoyo para alcanzar mejor calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

GÓMEZ, E. (1989). *El empresariado venezolano. A mitad de camino entre Keynes y Hayek*. Fundación Latino, Caracas.

GRUSON, A. (2010). *El polo asociativo y la sociedad*. Estudios para el caso venezolano. Centro de Investigación Social-CISOR. Sinergia, Caracas.

ISAACSON, W. (2011). *Steve Jobs*. Random House Mondadori S.A., Bogotá.

MATURANA ROMESÍN, H. y PORKSEN, B. (2004). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*. JC Sáez Editor, Santiago de Chile.

ZAMBRANO, X. (2012). *La relación entre Responsabilidad Social Empresarial y responsabilidad individual vista a través de los actores. Caso: el comerciante venezolano*. Tesis doctoral. UCV, FACES, 2012.

EL AMOR EXISTE ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA RSE

PABLO RINCÓN TORRES

Para los apasionados de la comunicación social, la Responsabilidad (también) Social, se convierte en un terreno atractivo y todavía virgen.

La posibilidad de armar estratégicamente un plan, en el que se escojan los públicos hacia los que se enviará la información, estar atentos a la respuesta y saber actuar en consecuencia, usar los canales más apropiados y medir el impacto que generan esas acciones, es algo que emociona a más de un comunicador. O la posibilidad de difundir informaciones positivas y constructivas, es una gratificación para muchos periodistas hastiados de malas noticias. Pero hacerlo conociendo que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica hacer el bien a través de acciones voluntarias de la organización en las áreas sociales y ambientales, es en definitiva entrar en un mundo de oportunidades para hacer una comunicación orientada al desarrollo, bien sea desde las comunicaciones organizacionales o desde el periodismo.

La verdadera RSE parte de lo positivo, de la construcción de valor, que penetra a la organización y la atraviesa de forma transversal, es decir, es parte de ella; supone la ruptura de modelos de producción tradicional, a otros en los que el objetivo económico está en equilibrio con los ambientales y sociales. Cada vez es más común ver cómo las empresas incorporan estos temas a su organización, son parte de su estructura y se proyectan en sus relacionados a lo interno –trabajadores y accionistas– y a lo externo –comunidad, proveedores, autoridades, clientes, medio ambiente, entre otros–.

Es por eso que no sólo para los comunicadores, sino también para sociólogos, ambientalistas, antropólogos, educadores y muchos otros profesionales de las ciencias sociales, se abren espacios dentro del mundo organizacional por las apremiantes necesidades de transformación a las que están sujetos.

COMUNICACIÓN Y RSE SE ENCUENTRAN

Los comunicadores ya formaban parte de las empresas desde hace tiempo. Es a partir de la década de 1970 cuando empieza a incorporarse la comunicación organizacional como una disciplina separada de las otras ciencias sociales. Surge como la posibilidad de integrar otras áreas que hasta los momentos estaban inconexas: publicidad, relaciones públicas o marketing. La disciplina se ha desarrollado y es considerada actualmente como

un área estratégica clave que dejó de venir de la cumbre de la empresa hacia las bases, para actuar como un elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico.¹

La Responsabilidad Social Empresarial, por su parte, es mucho más joven que la Comunicación organizacional. Es un concepto que viene desarrollándose desde la década de 1980, producto de la presión de una sociedad cada vez más interconectada, globalizada, con más acceso a la información, que empezó a exigirles a las empresas tener una mayor consideración por el impacto que ejercían en la sociedad y en el ambiente. Las compañías se han visto obligadas a responder a esas exigencias. Esto, aunado a una mayor institucionalización de la RSE a través de la creación del Pacto Global de las Naciones Unidas y sus 10 principios, de las normas de Derechos Humanos de la ONU para empresas, entre otros parámetros que se han convertido en presiones ineludibles que han generado los cambios.

Se pudiera decir que, al estar el público más expuesto a la información y a la comunicación a través de las tecnologías, las empresas han tenido que bajar de su pedestal y convertirse en un actor más dentro de la sociedad. El advenimiento y la profundización de la RSE ha sido decisivo para que cambien tanto las formas como los fondos de las organizaciones.

Y es aquí donde, por amor o por conveniencia, se debe establecer un matrimonio entre la Comunicación y la RSE. Si ya desde hace tiempo, la comunicación era considerada un asunto estratégico para el mundo corporativo, ahora con la RSE (que aún sigue definiéndose) es un gran reto lograr comunicar estos cambios.

Se piensa entonces que los públicos que tradicionalmente son el sujeto de la comunicación, son ahora para las empresas parte de sus grupos de interés, y que de la buena relación que exista con ellos dependerá en gran medida el éxito de las empresas. Las compañías deben estudiar su entorno, entender las percepciones de los públicos, diseñar estrategias y planes que permitan mantener la comunicación armoniosa de todos los que forman parte de la organización².

Así que todo está dado para que la comunicación se convierta en un buen prospecto para la RSE a la hora de mantener en buen término estas relaciones con sus grupos de interés.

Sin embargo, es importante aclarar que la RSE va mucho más allá de la comunicación. Primero hay que hacer para luego comunicar, y por ello es importante ser muy consciente de la distinción entre aquello que se hace y aquello que se quiere promocionar.

Hay empresas que tienen la visión de que no deben comunicar sus acciones sociales; y en el otro extremo, existen otras que hacen algo muy pequeño y lo magnifican como una forma de mercadear. Los extremos son malos, opina Thony Da Silva.³ La coherencia entre el dicho y el hecho es fundamental para poder mantener la credibilidad y la reputación que se desea alcanzar, tanto en los planes de RSE como en los de comunicación.

1 Torres Alonso, María del Carmen y José Alberto Alejo Becerra. "Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias", en *Contribuciones a las Ciencias Sociales* [en línea] julio 2011. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>

2 Sosa Mirabal, Ramón (2011). Reputación a prueba de riesgo. Una metodología para la sustentabilidad, en *Responsabilidad Social Empresarial. Visiones complementarias: hacia un modelaje social*, VenAmCham, Caracas).

3 Thony Da Silva es director de Pizzolante Comunicación Estratégica. Entrevista publicada en la revista *RSE Venezuela*, año 2, edición 8, agosto 2011, Caracas.

ENAMORARSE POR EL CEREBRO

Para afrontar estas nuevas tendencias, que incluso en muchas empresas dejaron de ser aspiraciones para convertirse en políticas, metodologías, estructuras, culturas y productos de reciente creación, es imprescindible la formación en RSE de la directiva, gerentes y líderes, incluyendo a los comunicadores.

Las mismas empresas están llamadas a incluir dentro de su plan de implementación de la RSE, la formación dirigida a sus públicos internos. No es posible dirigir una empresa hacia nuevos horizontes sin antes tener unos líderes que comprendan los retos a los que se enfrentan. Estas nuevas visiones de los negocios requieren, además, de profesionales que tradicionalmente no se relacionaban con la empresa, bien sea desde dentro o como *outsourcing*, para orientar la ruta.

Parece inminente que dentro de las políticas de reclutamiento se incluya la búsqueda de perfiles que no sólo tengan competencias técnicas de acuerdo a su formación, sino también sensibilidad e interés por lo social y ambiental.

Es una tendencia encontrar que las escuelas de negocios más importantes ofrezcan, además de las disciplinas clásicas de gestión: finanzas, marketing, operaciones, estrategia, economía, entre otras; herramientas para enfrentar comunicaciones democratizadas, en las que hay grandes consideraciones sociales y ambientales, y en las que es preciso operar con códigos de negocios muy distintos a los habituales.⁴

En el caso específico de Venezuela, la formación en pregrado de Comunicación Social, aún carece de una formación sólida en RSE, incluso dentro de los *perfiles* específicos a Comunicaciones Corporativas.

Luce todavía un tema muy prematuro para estar dentro de los programas de estudio de algunas universidades venezolanas. Para que un comunicador pueda iniciarse en el mundo de la RSE, debe optar por hacer cursos, diplomados o especializaciones, aunque casi ninguno de estos estudios tienen un foco en la comunicación.

La oferta académica en esta área se resume en la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Metropolitana, del Diplomado de RSE de la Universidad Simón Bolívar y el Programa de ampliación de la RSE y sus comunicaciones de la Universidad Católica Andrés Bello. El Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), a pesar de que no ofrece un estudio específico en RSE, la contempla dentro de sus programas de forma transversal.

Hay mucha tela que cortar en el camino de la profesionalización de los comunicadores en la RSE. Pero ya hay un camino andado al existir esos puntos en común entre quienes comunican y los que son los artífices de la RSE. Queda como tarea pendiente para el profesional obtener el conocimiento y entrenamiento en esta área, y para las empresas facilitar y promover dicha formación entre su personal.

4 GÓMEZ, Alfonso (2010). Nuevos paradigmas para formar líderes de negocios. *Harvard Business Review*, pp. 26-36

El periodismo, por su parte, se está abriendo incipientemente el camino para formalizar la RSE como una fuente especializada de información, pero todavía es un apéndice de la empresarial, de economía o de comunidad. Sin embargo, cada vez más se ha visto interés en algunos medios de comunicación del país por tratar el tema dentro de suplementos especiales o encartados dentro de periódicos, programas radiales y de televisión, blogs y páginas web y la experiencia editorial de la revista *RSE Venezuela*.

NO JUZGAR POR LAS APARIENCIAS

Para comunicar hay que conocer a profundidad el tema a tratar. Esta es una máxima fundamental para elaborar y difundir contenidos oportunos, veraces y objetivos, principios éticos de los profesionales de la comunicación.

A partir de aquí comienza el camino para lograr de una forma exitosa cualquier forma de comunicación y divulgación, en especial para tratar el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, que precisamente tiene como fin último la ética. Es decir, comunicar esta disciplina implica una responsabilidad aún mayor con el público a quien va dirigido el mensaje, por el mismo fin al que apunta.

Normalmente la RSE se relaciona con filantropía o con acciones que nacen de la buena voluntad de los empresarios. O a veces el tema es percibido como una forma de “lavar” la imagen de las empresas a través de sus mecanismos de marketing. Ni una cosa ni la otra. Romper con estos mitos sólo es posible si se consigue conocer cada concepto y precisar los límites entre unos y otros. De este modo, trasladar a los receptores el mensaje de que la RSE no es filantropía y que, por tanto, la empresa que comunica sus iniciativas en este ámbito no es una especie de “benefactor incondicional”, es una tarea a asumir conjuntamente por los responsables de definir tanto la política de RSE como la estrategia de comunicación dentro de las empresas⁵.

De esa forma se logrará, por lo menos, no pecar por ignorancia y tener una teoría clara que le permitirá al comunicador no sólo hacer su labor mejor, sino tener criterio ante un terreno en el que a veces los límites están difusos.

La RSE es un tema sensible porque trata por un lado aspectos humanos, relacionados con lo social y lo ambiental; y por otro, ocupa el territorio de la empresa: sus aciertos, logros, errores, fracasos, resultados, estrategias y objetivos.

Esa percepción que vincula a la RSE con la filantropía y el marketing no es en vano. Algunas organizaciones se han valido de ella para esconder fracasos o para enmendar errores. Darse cuenta de esto y lograr hacer la distinción entre conceptos, es importante para orientar las comunicaciones de la RSE hacia su verdadera esencia.

Una práctica muy común desde los departamentos de comunicaciones o desde las agencias es la de resaltar acciones muy puntuales y específicas como una noticia sobredimensionada en cuanto a su alcance e impacto. Esto casi siempre es percibido por el público y atenta contra la veracidad de la información; por ende, contra la reputación de la empresa.

⁵ AZUERO, Diana. “La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable” [en línea]. Forética. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/27328072/Comunicacion-y-RSE>

Otra crítica a los medios es que éstos no contribuyen a un mayor conocimiento de la RSE, sino que se enfocan en acciones muy específicas, y que normalmente la información es suministrada por la propia empresa, por lo que se resaltan sólo aspectos positivos.⁶

DESDE LA EMPRESA O DESDE LOS MEDIOS

Son más los aspectos comunes de los comunicadores que se desempeñan en un medio de comunicación y los que están dentro de las organizaciones, que aquellos que los diferencian. Ciertamente, ambos campos tienen propósitos, mecanismos, públicos y productos distintos; pero, en lo que respecta a la formación de sus profesionales, la orientación hacia la ética y la narrativa son elementos básicos y comunes.

Vale la pena detenerse en esbozar algunas de las particularidades de cada área para desglosar algunas recomendaciones más específicas de acuerdo a cada caso.

COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES

De un lado del río están los departamentos de Comunicaciones de las empresas y los profesionales que laboran en ella. Es evidente que en este caso se persigue dar a conocer los logros de la empresa y escuchar las informaciones que vienen de los diferentes públicos para poder alimentar unas buenas relaciones. También se supone que la comunicación funge como herramienta para resolver algunos problemas o *issues* que se identifiquen dentro de los riesgos. Estamos ante un tema estratégico, sin duda, como ya se ha señalado.

Sin embargo, es oportuno hacer algunas recomendaciones que permitirán fortalecer los puentes entre los diferentes públicos (incluyendo los medios de comunicación):

- Dar información transparente, veraz y oportuna sobre el programa de RSE. No se debe sobredimensionar, exagerar ni muchos menos falsear la información, con el fin de "vender" el programa.
- Abstenerse de incluir publicidad o información comercial sobre la empresa.
- No utilizar lenguajes propios de la publicidad o el mercadeo para comunicar la información. Evitar los adjetivos. La mejor manera de hacer esto es ceñirse a principios del periodismo, como objetividad y veracidad.
- En la medida de lo posible debe tener información sobre el alcance del programa, datos como: a cuántas personas benefició, inversión, mediciones de impacto, entre otros. Son válidos también los resultados cualitativos.
- La información debe tomar en cuenta tanto a la empresa como a los beneficiarios; de manera de incluir varias fuentes de información y no sólo una única voz.
- Incluir testimonios de los beneficiarios como una forma de crear empatía con los públicos a los que se pretende llevar la información. Ellos son los más indicados para dar fe del alcance y el impacto verdadero de la gestión de la RSE.
- Si la empresa tiene reportes de sostenibilidad, distribuirlo entre sus grupos de interés (incluyendo medios); se supone que es una fuente de información que debe reflejar con rigurosidad el impacto social y ambiental de la empresa.

6 *Idem.*

- Estar claro sobre el concepto de la RSE y su importancia en la construcción de una sociedad más justa y productiva. De modo que la información de un programa o proyecto puntual pueda trascender y no quedar sólo en el hecho o la noticia.
- La información positiva y constructiva sí puede ser atractiva y captar la atención del público general, siempre que evidencie la capacidad transformadora de una RSE bien concebida y ejecutada.
- Contactar a periodistas dedicados a la fuente y a medios de comunicación especializados que puedan ayudar a incluir estos temas en su agenda.

PRENSA

Del otro lado están los medios de comunicación, los cuales, además de informar, tienen el objetivo de formar, sobre todo cuando se trata de temas especializados o poco manejados por el público general. En el caso de la RSE, se trata de un tópico que, a pesar de que inicia en la empresa, tiene una influencia amplia por el mismo alcance que ésta tiene en la vida diaria de los ciudadanos. Es decir, deja de ser una información empresarial exclusiva para gerentes, accionistas o para la competencia, y adquiere interés y relevancia en un público más extenso y heterogéneo.

De allí que algunos medios de comunicación especializados en la materia han colocado dentro de sus objetivos ir más allá de informar sobre acciones puntuales que podrían ser “notificables”, a brindar la información dentro de un contexto que le permita al público entender el porqué de una acción particular. Ese esfuerzo por explicar y contextualizar la RSE viene dado por el convencimiento de la directiva del medio de que ésta es positiva y constructiva, al punto de establecer una línea editorial que tenga entre sus principales metas incentivar su profundización y diseminación.

Para los medios se recomienda:

- A partir de una mirada enfocada en las buenas prácticas, se puede informar y formar a través del modelaje de quienes lo hacen bien, y hacer críticas constructivas orientadas a remar hacia la mejora continua y la investigación sobre estos temas.
- A los periodistas que cubren estas fuentes o que laboran en medios de comunicación especializados, dada la preponderancia del objetivo de formar, se requiere que quien produzca contenidos tenga los conocimientos básicos para hacer esta labor.
- Por ser una temática que toca varios aspectos con una gran relevancia al ámbito social y ambiental, es recomendable el uso de géneros periodísticos que permitan resaltar el lado humano y social de la información. Además del reportaje, explorar la crónica y la entrevista de personalidad, que le otorgan protagonismo a los testimonios y las anécdotas. De este modo, se logra enganchar al público menos especializado a través de las historias.
- Pero como ésta es una fuente que navega entre la gente y los números, no se puede olvidar la incorporación y –muy importante– el análisis de datos. Limitarse a lo anecdótico, implicaría dejar a un lado su carácter de gestión empresarial.
- Para hacer la cobertura de la RSE se requieren varias fuentes de información. Lo recomendable es, además de la empresarial, buscar la opinión calificada de expertos o académicos, los beneficiarios o grupos de interés involucrados, los aliados, entre otros, para ofrecer varias voces que le den credibilidad al texto, al periodista, y por supuesto al medio. Optar por quedarse con un solo lado de la historia (y más si ese

lado es el de la empresa) resulta vago desde el punto de vista periodístico, y se correrá el riesgo de ser considerado un texto que busca promocionar a la empresa.

- Esclarecer qué es publicidad y qué es contenido periodístico es vital para la reputación del medio.
- Incluir dentro de las políticas editoriales la prohibición de la publicidad redaccional (espacio comprado para presentar publicidad informativa con el formato de texto periodístico), por considerar que puede confundir al público. Estamos aquí ante un tema ético que debe ser tratado de forma clara y directa, con mayor responsabilidad por la naturaleza del contenido que se está divulgando.

La comunicación y la RSE tienen un futuro prometedor. A través de la estructura y la fortaleza de la primera, se puede potenciar aún más la segunda en su tarea no sólo de llegar a los grupos de interés, sino al gran público, que está ávido de recibir informaciones gratificantes, sobre todo en contextos tan complejos y difíciles como el de Venezuela.

Para lograr estas metas se requiere de comunicadores organizacionales y periodistas con una buena base de conocimiento de la RSE, para así poder penetrar en ella e incidir positivamente en los receptores.

Por su parte, la RSE refuerza el sentido ético que debe tener toda comunicación.

Definitivamente, sí hacen buena pareja.

TRANSMEDIA: CULTURA PENDIENTE

WILMER SOLANO

Escribo las siguientes líneas suponiendo que todos quienes tenemos la tarea de difundir la Responsabilidad Social (ya sea que se le denomine Corporativa, Empresarial, Individual o sencillamente Compromiso Social) entendemos el alcance que hoy día tiene un tuit, una imagen en Instagram, Pinterest, Facebook, un video en YouTube, o una línea en LinkedIn o en algún portal, por nombrar lo más usado en Venezuela en cuanto a lo digital se refiere.

Nos encontramos en un punto en el cual los departamentos y/o agencias de comunicaciones deben especializarse, a fin de que sean capaces de generar contenido transmedia. Esto se refiere a la producción de una serie de piezas específicas en cuanto al formato para cada medio, pero entendiendo que están ligadas por un hilo narrativo muy definido, sea sutil o evidente, que en sumatoria define lo que la organización desea comunicar. Cortos en video, álbumes fotográficos, audios y, por supuesto, la nota de prensa respectiva. Cada uno será usado para plataformas distintas; ya no es posible dejarle el trabajo solamente a los medios tradicionales, pero es primordial saber que la sumatoria de todos es importante.

También supondré que se entiende el alcance infinito de una nota de prensa generada en cualquiera de los formatos conocidos hasta el momento. Es decir, comprendemos que el alcance es mundial y que se escapa de nuestras manos establecer las fronteras para dichos textos.

Ante este panorama, se hace necesario plasmar muchas de las cosas que veo como Director de la Multiplataforma Nota Responsable (NR) y que, por lo general, mantiene a las organizaciones alejadas de este principio de multimedialidad. Hemos visto a unas pocas organizaciones comunicar de manera acertada su Responsabilidad Social y a otras muchas con un sinfín de errores tan básicos que me centraré en esos detalles, que en algunos casos no son tan básicos ni tan detalles. Permítanme apoyarme en lo vivido desde NR y de exponer lo aprehendido a lo largo de más de 20 años de experiencia en medios escritos, radiales, televisivos y electrónicos.

Pido, por favor, tomar las siguientes observaciones por igual para compañías como para las ONG; por ello, al referirme a empresas u organizaciones les recomiendo tomen como propio el comentario. Aprovecho para resaltar que, bajo mi concepto, la nota de prensa es la piedra angular de la noticia, sin ella puede haber muchas otras cosas, pero no habrá piso para los medios de comunicación masivos como la prensa escrita y los portales web.

Aquí les dejo esta especie de guía práctica, con el ánimo de que entre todos optimicemos la difusión de la Responsabilidad Social y alcancemos la transmedialidad a la cual invito. Conscientes de que lo que no se da a conocer no existe.

CUÁNDO

Regularmente de una pauta informativa corporativa se deriva una serie de aspectos que ralentizan el proceso comunicacional, cosa muy distinta a lo que sucede en el mundo de la información general, como en la fuente política, sucesos, la económica o parlamentaria, en donde la información literalmente vuela. El asunto es que una nota de prensa correspondiente a un evento empresarial, puede tardar desde un par de días hasta dos o tres semanas en ser generada por parte de la organización, lo cual conlleva que la noticia se ponga vieja de tanta espera.

Lo anterior sucede exclusivamente cuando se invitan medios y rebotan la noticia. Distinta situación se da cuando el evento es privado y la nota pasa a ser atemporal, se le ve de manera pragmática. En este caso, la organización puede liberar la nota cuando lo determine oportuno sin afectar su difusión. Siempre hay que tener en cuenta que ante la presencia de los medios la situación cambia diametralmente.

Se hace necesario que en la organización se internalice la necesidad de que la información debe fluir de manera expedita y establecer tiempos. No tendría por qué pasar más de cuatro horas para que una nota de prensa salga de la gerencia a los medios. En ocasiones no se entiende cómo la burocracia retrasa todo y al final la perjudicada es la organización.

Es bueno entender que si algún medio publicó la información hay que *correr* para aprovechar el impulso masivo; no es lo mismo a cuentagotas.

QUIÉN

Sumamente necesario es establecer claramente quién será el encargado de redactar la nota de prensa y los lapsos que debe cumplir. Esa persona debe tener la capacidad de reproducirla y pulirla una vez terminada la pauta informativa. La liberación de esta pieza debe hacerse sin demoras, e incluso debe estar impresa al momento del evento para que sirva de guía a los periodistas que acudan al llamado. La versión definitiva será enviada vía correo electrónico a los medios a la mayor brevedad posible, una vez concluida la declaración del vocero designado, incluso a los comunicadores sociales a quienes se les entregó la versión impresa.

CÓMO

Imprescindible es respetar la naturaleza de la información cuando se está en la posición de quienes generan piezas informativas. No se debe edulcorar los hechos, no se debe adornar de forma exagerada la naturaleza de la organización, pues al final del día el medio eliminará lo ensalzado y terminará siendo una nota desnuda y a lo mejor más llana que cualquier otra. La terminología a utilizar debe ser universal. Recordemos la importancia de los códigos.

Ejemplo: "Banco General se ha destacado a lo largo de los últimos años por ser una institución altamente pana con la gente, con la mayor cantidad de ahorristas y por representar

lo más exclusivo de la banca". Eso sencillamente no va a ser publicado, eso se corta como la fileteadora al sobrante, aunque sí pudiesen subirlo a su propio sitio web o en las redes sociales.

La redacción debe ser bondadosa, mas no exagerada. No debe resaltar de lo que posiblemente se adolezca. Dejémosle al periodista que acude al sitio en búsqueda de la información lo subjetivo, el detalle, la prosa o el verso. Al final del día, el receptor sabrá diferenciar entre lo institucional y lo que va un poco más allá y si lo escribió o no el más adecuado.

Resaltante en este punto es entender que escribimos para medios masivos porque son los que toman fragmentos de la información para sus notas y en este aparte incluimos a los portales digitales. No debemos creer, bajo ninguna circunstancia, que porque estemos difundiendo Responsabilidad Social debamos acudir a tecnicismos; eso se lo dejamos a los medios especializados, que son leídos por públicos muy específicos.

Las notas deben ser máximo de una cuartilla y media cuando en situaciones extremas se requiera. Recomendable es una cuartilla para hacer notas estándares que puedan ser usadas, tanto en impreso como en sitios digitales. Hoy día nadie dispone de tiempo como para leer notas tan extensas y a ello debemos acoplarnos. Si consideramos que una persona tiene en su dispositivo abiertas diez páginas de manera simultánea, nos podemos hacer una idea de cuán tan informado quiere estar y qué tan rápido quiere que sea. De allí la importancia de saber sintetizar e informar en pocas palabras. Bueno es comprender que en los reportajes la naturaleza de los mismos sí permite libertades en cuanto a la extensión, por eso hay que estar claro dentro de cuáles parámetros se escribe.

RESPECTO AL FONDO

Permanentemente la estrategia comunicacional debe ser revisada y discutida a lo interno del Comité de Responsabilidad Social. Se debe medir el impacto causado y analizar si los resultados han sido los esperados o no. Como ya lo hemos dicho en anteriores oportunidades, el Comité debe ser multidisciplinario y además cohesionado, de esta manera se garantiza que todos los puntos de vista sean tomados en cuenta y la estrategia dibuje más fielmente a la organización de acuerdo a las expectativas de quienes la integran desde adentro, pero también del lado de afuera de los muros.

La comunicación, tanto interna como externa, debe tener una línea clara y definida, debe ser coherente y la planificación debe ser la norma a seguir. No se puede hacer comunicación *a pulmón*, aunque sí hay que estar abiertos y flexibles para adaptarse eficientemente a los cambios que el entorno imponga, cuantas veces sea necesario. Las posiciones radicales e inflexibles sólo acarrearán frustración, mala reputación y deterioro de la imagen de las organizaciones, desdibujando en algunos casos el compromiso que la empresa se ha planteado frente a sus grupos de interés.

El discurso y el accionar deben ir de la mano, cuando no se logre consenso en cuanto a las decisiones a lo interno del Comité o si se carece del mismo, los esfuerzos bien pudiesen centrarse en apelar a la asesoría de especialistas en la materia.

De más está decir que toda pieza generada debe guardar relación y obedecer a la estrategia. Un video, un mensaje en alguna red social, una fotografía. Todo debe estar relacio-

nado y permear de forma clara en la conciencia de la audiencia; la gente debe percibir a la organización como un todo, sin grietas ni añadiduras. Bueno es entender que hoy día nada es local, nada pertenece a un solo lugar, el receptor no es solamente quien se cree, la audiencia no sólo habla tu idioma, ni sigue tus costumbres. De allí que la comunicación debe ser ambiciosa, global y llana. Los tiempos de aquí y para acá se perdieron en la historia.

RESPECTO A LA FORMA

PARA PRENSA ESCRITA

En este punto lo más relevante es entender lo global de la comunicación hoy día. Resalto una vez más la importancia de utilizar un lenguaje sin tecnicismos y universal. Coherente y bien puntuado. Es muy común ver a quienes parecieran sentirse como una especie de cocineros y lanzan los signos de puntuación sobre las notas como si fuera sal sobre un trozo de carne. Necesaria es la corrección por parte de alguien con experticia.

Los párrafos deben seguir la estructura básica de una idea principal y una, dos o tres ideas secundarias. No más de allí. Es increíble la facilidad con la que pueden conseguirse párrafos de hasta diez líneas sin un punto y seguido, dos puntos o un punto y coma. No se sabe dónde termina la idea principal y dónde comienzan las secundarias, o si existen ambas.

Recomendable eliminar de la redacción los sumarios y los antetítulos. Eso no es usado prácticamente en la actualidad y al eliminarse en redacción se pierden elementos que pudieron haberse incluidos en el primero y segundo párrafos.

Toda redacción debe ser precisa en cuanto a cosas tan básicas como los nombres de los programas que se ejecutan desde la organización. Las cifras que se manejan, cuándo se debe usar mayúsculas y cuándo no. La jerarquización debe ser utilizada al igual que en cualquier otro género, la noticia es la noticia, así se escriba sobre espectáculos, arte, sucesos o Responsabilidad Social.

Los términos deben ser reemplazados por diversos sinónimos cuando se haga imprescindible. Frecuente es encontrarse notas en las cuales una palabra se repite diez o doce veces. Esto podría denotar, entre otras cosas, que la nota fue escrita a contrarreloj y no pudo ser revisada; que la burocracia establecida en muchos casos en torno a las comunicaciones no es más que eso, burocracia; que quien la escribió tiene poco dominio del lenguaje y no tiene supervisores, o todas las anteriores.

Los estilos son respetables pero en ocasiones inentendibles, como por ejemplo cuando se toma como norma escribir los titulares de las notas completamente en mayúsculas.

Un titular en esas condiciones se convierte en un grito y no por ello logra que una información sea publicada antes que otras o que ocupe mejor posición. Otra práctica muy común es ver que seguido del nombre de la fuente se colocan dos puntos para efectuar una cita textual de dicho vocero y se encomilla, lo cual constituye un error igualmente.

PARA TV

Se debe procurar contar con un equipo de cámara profesional para registrar las actividades; no tiene que ser necesariamente propio, se puede contratar a través de un proveedor externo. La idea de la grabación es poder enviar el material a los canales que no asistieron

a la pauta o para quienes lo soliciten. De gran importancia es que puede subirse a YouTube, a una infinidad de redes sociales y ser embebido en el portal propio y de terceros.

A partir de este registro se pueden producir cortos para las redes sociales y eventualmente generar interacciones con sus seguidores en torno a un tema o programa determinado, podría funcionar además para ganar adeptos a los grupos de voluntariado. Es un excelente vehículo para propiciar conciencia en torno a un tópico determinado.

El video puede ser optimizado y enviarse por iniciativa propia a los canales de televisión y portales web para su procesamiento. Esto se logra a través de diversas plataformas digitales disponibles o en última instancia en soporte físico. Esto hace que las posibilidades de difusión se incrementen sustancialmente. También funciona en caso de que el material de los canales sufra algún desperfecto y se pueda brindar el respaldo.

PARA LA RADIO

Del mismo video se puede extraer el audio para las emisoras de radio. Este sonido puede ser enviado para los noticieros y programas de contenido diverso, en Mp3 por ejemplo. Esto facilita la difusión masiva y ayuda a su vez a los productores a estar actualizados con el contenido y a tener material fresco y a la mano para sus anclas.

Por otra parte, sirve como incentivo para que los productores puedan escuchar de los propios voceros explicaciones precisas sobre lo que están haciendo sus organizaciones. Esto propiciará las condiciones para que sean invitados en vivo a los espacios radiales. Para las emisoras del interior del país funcionará perfecto, pues seguramente harán uso de dicho audio.

PARA PORTALES WEB

En este caso, lo fundamental viene dado por el envío de la nota de prensa y, por lo menos, una fotografía que la acompañe. Deben ser imágenes en alta resolución preferiblemente, tomadas con buenos criterios de encuadre e iluminación. Una nota con fotografía llama mucho más la atención al internauta que una sin imagen.

Las notas de prensa no deberían ir en formatos colmados de elementos anclados ni insertados. Preferiblemente debe colocarse el logo de la empresa amarrado al formato, pero no más de allí. Tampoco debe incrustarse imágenes a las notas ni enviarse en pdf pues complica el proceso de montaje y retarda el proceso de publicación.

Adicionalmente, a los portales pueden enviárseles los links de los videos para que sean embebidos o los videos adjuntos a un correo para que sean subidos con sus créditos a los servidores de quien lo desee. Lo importante aquí es generalizar el uso de dicho material, a fin de lograr el mayor impacto posible. Debe salir con marcas o insert para garantizar que se conozca la fuente.

PARA LAS REDES SOCIALES

Al momento de la pauta se pueden tomar algunas imágenes para informar a los seguidores sobre lo que está sucediendo y, aunque no hay límite preestablecido para los mensajes en las redes sociales, se debe comunicar con prudencia, sin llegar a atiborrar a los receptores.

Imágenes, citas de los voceros, testimonios, pueden servir para alimentar la interacción y mantener el interés de la audiencia. En los días subsiguientes las imágenes se pueden utilizar para recordar el evento e invitar a la audiencia a visitar los portales en los cuales la información ha sido reseñada.

MISCELÁNEOS

LOS VOCEROS

En este punto vale mencionar el adiestramiento que los voceros deben recibir. No es prudente, ni mucho menos agradable, que quien está llamado a representar a la organización se pare frente a las cámaras a improvisar. A moverse de un lado para otro. Con un chicle en la boca que arroja al piso al último minuto o sin saber la cifras de personas impactadas o comunidades asistidas. Es necesario que se le faciliten los datos correspondientes para que muestre pertenencia y compromiso.

APOYO A LOS MEDIOS

Se ha generalizado una costumbre poco sana que es esperar a que los medios compartan con sus audiencias, que la información fue publicada, para luego retuitearla; por ejemplo, cuando, por el contrario, se podría ser proactivo y compartirlo con los seguidores antes de que el medio lo haga. Esta práctica podría representar interés y agradecimiento, entre otras cosas, fortaleciendo la relación con quienes publican las informaciones.

Se da el caso, incluso, de que en la redacción se reciben llamadas para confirmar si la nota ha sido publicada en el portal o no, lo cual representa incluso una falta absoluta de delicadeza y profesionalismo. Lógico es que el interesado haga lo más básico por lo menos.

RESPUESTA A LOS MEDIOS

Cuando algún medio solicite alguna entrevista o material debe procurarse una respuesta inmediata. La relación con los medios es fundamental y debe ser priorizada. Las respuestas lentas traen como consecuencia que otros que sí accionan con prontitud desplacen a quienes no lo hacen.

La relación con los medios debe ser fluida y cultivada. No se debe despreciar a ninguno por pequeño que sea, importante es entender que la Internet no sabe de escalas y todos tienen la capacidad de trabajar en pro de la reputación e imagen de la empresa.

Durante las pautas se debe procurar que los periodistas hagan sus tomas y entrevistas sin imponerles barreras o protocolos innecesarios. Que se sienta la preocupación por quien convoca, porque el trabajo se haga en condiciones de confort y cercanía.

BASE DE DATOS DE MEDIOS

Toda organización, incluyendo las agencias, deben contar con una base de datos amplia que incluya a todos los medios especializados a nivel nacional, programas de radio y televisión, diarios, portales, departamentos de prensa de medios en general y periodistas de la fuente, a fin de enviar los materiales producidos. Aquí incluimos cualquier cosa publicable.

Las bases de datos deben estar segmentadas de acuerdo a criterios geográficos, de tipos de medios, características de los comunicadores, etc., a fin de hacer uso de las mismas de la forma más eficiente.

RECOMENDACIONES FINALES

Las organizaciones deben vencer la burocracia autoimpuesta o foránea. Deben organizar sus equipos de manera que todo funcione con inmediatez y profesionalismo, entendiendo que lo dinámico de la información va atropellando lo que en un momento es oportuno, desplazándolo por mera dinámica vernácula de los acontecimientos. Es ya y ahora, no es para mañana o la semana próxima.

A fin de lograr una comunicación altamente efectiva, es recomendable plantearse una estrategia global y transmedia. Se debe concebir la estrategia de forma que se genere, a raíz de un evento, una serie de piezas conexas, pero con libretos o principios diversos que nos permitan ser oportunos en televisión, radio, prensa escrita, portales o redes sociales.

Sería altamente positivo registrar en video el evento y producir un audiovisual corto para YouTube y redes sociales, de allí mismo se extrae el audio para ser enviado a las estaciones de radio. Tomar unas buenas fotografías con cámaras de buena resolución para los impresos. Postear en tiempo real en las redes sociales y, por supuesto, difundir la nota de prensa que, por lo general, se puede preproducir antes del evento para luego rellenar con algunos datos adicionales que el vocero haya dado a conocer.

Tanto los departamentos de comunicaciones como las agencias, deben capacitar a su personal a fin de que conozcan los programas a difundir y la naturaleza de las empresas. Sobre todo, cuando la responsabilidad se delega en pasantes universitarios o profesionales con poca experiencia, como sucede en algunos casos. Necesario también es efectuar algunas pruebas de ortografía y redacción.

Quien revise este escrito puede ir haciendo una especie de inventario a ver qué está haciendo bien, regular o no tan bien. La idea es que todos mejoremos y trabajemos con la exactitud, rapidez y globalidad que estos tiempos nos exigen. Seamos practicantes de la transmedialidad.

LAS MEDICIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE ESCEPTICISMO

ISABEL LORENZ

La publicación *Responsabilidad Social. Visiones complementarias: hacia un modelaje social* de Alianza Social-VenAmCham (2010), en su capítulo XII: Estándares, indicadores y memoria de sostenibilidad, publicó seis artículos¹ que tratan, desde distintas perspectivas, uno de los ámbitos de la responsabilidad social de las empresas, que cuenta con demasiados incrédulos y escasos convencidos.

Las diversas interrogantes que aquellos textos resolvieron o dejaron abiertas, a la espera de acontecimientos que confirmaran o negaran sus premisas, hoy tienen, a la luz de la cada vez más compleja situación política, económica y social de Venezuela, renovada vigencia.

Las empresas y sus organizaciones gremiales en el país, deben lidiar a diario con todos los asuntos comunes a la producción de bienes y servicios que enfrentan las compañías a nivel global. Aspectos estos siempre muy desafiantes en un mundo donde la competencia y el posicionamiento de las marcas no se rigen por normas iguales, ni los clientes y consumidores tienen las mismas necesidades y expectativas en todas partes del planeta. Además, nuestras empresas deben sortear un entorno cada vez más sombrío. En palabras del actual presidente de Fedecámaras², Jorge Roig, "Venezuela tiene indicadores económicos con la inflación de las más altas del planeta, tasas de desabastecimiento enormes, no se consiguen los productos de primera necesidad y conseguir trabajo es casi imposible. Nuestro país no está bien, nos estamos matando entre venezolanos"³.

1 Títulos y autoras de los seis artículos: "Estándares e indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial", de Dennys Montoto; "La mentoría social", de Elizabeth Martínez Lozada; "Estándares, normas y códigos de la RSE: ¿De dónde vienen y a dónde van?", de Isabel Lorenz; "Balance Social, Herramienta informativa de la empresa de hoy", de Oralyn Caldera; "La Responsabilidad Social: una visión desde la perspectiva de las normas e indicadores de gestión", de Perla Puterman, y "RSE: Más allá de los Indicadores", de Rocío Guijarro y Xiomara Zambrano.

2 Fedecámaras es una Asociación Civil sin fines de lucro formada por entidades económicas gremiales privadas integradas por empresarios, personas naturales o jurídicas que, conjunta o separadamente, ejerzan la representación de actividades e intereses económicos.

3 *Últimas Noticias*, 26 de febrero 2014.

Ante esta realidad desesperanzadora, es pertinente retomar aquellas preguntas sobre la medición del desempeño socialmente responsable de las empresas, que siguen sin respuestas convincentes para los empresarios de nuestro país.

Ligteringen y Zadek (2005) señalaron que el escenario de los estándares, normas y códigos de la Responsabilidad Social de las empresas estaría determinado en el futuro por cómo respondieran los distintos actores sociales o grupos de interés (*stakeholders*) a un conjunto de preguntas:

1. ¿Dejarán los gobiernos que los estándares y herramientas sigan desarrollándose voluntariamente o serán más activos en la regulación en respuesta a las crecientes presiones?
2. ¿Los mercados financieros seguirán interesados en los fondos y acciones que estén integrados a un desempeño sustentable?
3. ¿Los consultores y auditores podrán integrarse en el futuro a marcos existentes realizados por otros grupos de interés o se desarrollarán de manera autónoma?
4. ¿De qué forma el costo de los estándares y herramientas generará valor, como resultado de una mejor administración del riesgo, y un mejor desempeño y mayor confianza para las empresas? Su deseo de aplicar estándares, ¿crecerá o disminuirá?
5. ¿Se ha acercado o alejado la sociedad civil al sector empresarial gracias a estándares, normas y códigos de RSE?

Guijarro y Zambrano (2010) se interrogaban en su artículo si era posible que coexistieran empresas prósperas y sanas en medio de una sociedad enferma, asfixiada por leyes y controles. Al responderse, atienden a la primera pregunta formulada por Ligteringen y Zadek respecto a si los gobiernos serán más activos en la regulación de la responsabilidad social de las empresas.

En el caso de Venezuela, a mayor cantidad de leyes y normas por parte del gobierno, que convierten en obligatorio lo que debe ser voluntario, mayores son las dificultades que inciden negativamente en los índices de eficiencia y productividad de las empresas en el país. Lo que conduce a estas autoras a señalar que primero se deben considerar los indicadores de responsabilidad social en el país antes de imponerle a las empresas los indicadores que medirán si éstas son o no socialmente responsables.

La reflexión de Guijarro y Zambrano (2010) plantea un enfoque no explorado en el campo de los estándares y metodologías de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Abogan por indicadores que definan si una sociedad es integralmente responsable. Como primer indicativo de ello estaría la capacidad que tienen todos los actores sociales o grupos de interés de debatir y proponer políticas públicas que les beneficien y reduzcan los riesgos de posibles prejuicios.

Si asociamos el planteamiento de Guijarro y Zambrano (2010) a la tendencia que ha demostrado el gobierno nacional respecto a la voluntariedad de los estándares y herramientas de RSE, podemos afirmar que, por el contrario, ha ido incrementando a tal grado

la regulación hacia las empresas que se ha colocado fuera del marco constitucional que determina el derecho a la libre empresa.

En una situación económica como la que se vive en el país, se podría desestimar estudiar las tendencias que den señales de si los índices de sostenibilidad⁴ seguirán siendo del interés de los mercados financieros (segunda pregunta de Ligteringen y Zadek).

Por el contrario, si localmente las empresas se encuentran ahogadas, encontrar inversionistas más allá de nuestras fronteras puede ser más que un salvavidas. Desde esta perspectiva, cobra relevancia saber si los índices de sostenibilidad se consolidan y si permiten identificar negocios que, por ser sostenibles, incrementan sus ganancias.

Presumiblemente, la inclusión de una empresa en algún índice de sostenibilidad debería mejorar sus prácticas responsables, aumentar su liquidez bursátil, incrementar el acceso a los mercados financieros, y posiblemente su rentabilidad en la Bolsa de Valores.

Antonio Vives (2011) refiere que han resurgido críticas a los índices de sustentabilidad por incluir empresas como BP (antes British Petroleum) y Shell que han actuado irresponsablemente; BP por el gravísimo impacto ambiental causado por el derrame de petróleo en el golfo de México⁵, y Shell por decidir excluir al Dow Jones Sustainability Index de sus indicadores para determinar parte de las bonificaciones de sus ejecutivos, una vez que fue excluida del índice DJSI por sus operaciones en Nigeria⁶.

Estas críticas señalan la falta de transparencia sobre los criterios que usan los índices de sostenibilidad para la inclusión y exclusión de las empresas. Lo cierto es que hay una línea muy delgada entre transparencia y efectividad, entre rigor y utilidad de los índices. Si se crearan índices totalmente transparentes y que contendieran empresas totalmente responsables ¿existirían empresas que calificaran para su membresía? Vives (2011) afirma que una postura purista podría hacernos perder una buena oportunidad de contribuir a mejorar la sostenibilidad de las empresas, tanto por el proceso de introspección interna que éstas deben llevar a cabo para preparar la información que piden los índices de sostenibilidad, como por la retroalimentación que reciben. Los índices de sostenibilidad contribuyen a mejorar la liquidez bursátil y el acceso al financiamiento, lo que puede iniciar un círculo virtuoso de sostenibilidad.

Frente a la amenaza de mayores restricciones a la libertad económica en Venezuela, participar en el mercado global desde la membresía en alguno de los índices de sostenibilidad puede significar, más que una oportunidad, un sólido salvavidas ante el naufragio del mercado local.

4 Los índices de sostenibilidad se crean básicamente para satisfacer las necesidades de la industria de invertir en valores de empresas que, de acuerdo a algún criterio, puedan calificarse como responsables. Para 2009 había más de 50. Los más grandes y conocidos son Dow Jones Sustainability Index (creado en 1999 por las empresas propietarias del *Wall Street Journal*) y el FTSE4good (originado en 2001 por *Financial Times*). En América Latina, el primero que se creó, en 2005, fue el de la Bolsa de São Paulo (ISE BM&FBovespa).

5 El 20 de abril de 2010 ocurrió la explosión en la plataforma petrolera Deepwater Horizon, de la British Petroleum (BP), en aguas del golfo de México. Durante los tres meses que duró el derrame se vertieron aproximadamente 4.9 millones de barriles de petróleo. Este derrame fue tres veces mayor que el Exxon Valdez ocurrido en 1989.

6 <http://www.shell.com/global/environment-society/performance/indices.html>

Lo que nos lleva al tema del rol que cumplen los consultores y auditores de estándares y metodologías socialmente responsables y sostenibles (tercera pregunta de Ligteringen y Zadek).

Los estudios sobre la elaboración de informes de Responsabilidad Social de las empresas en América Latina indican que la tendencia es a un aumento de éstos, aunque no se deba a la presión de los gobiernos ni de las Bolsas de Valores, ni siquiera a una significativa demanda de la sociedad. Vives y Peinado (2011) atribuyen esta tendencia positiva a la presencia de empresas multinacionales, a la necesidad de responder a las publicaciones que empresas de la competencia hacen de sus reportes de responsabilidad social o de sostenibilidad, a la amplia información que hay sobre cómo prepararlos y a la creciente oferta de servicios de consultoría.

A pesar de las buenas intenciones, son pocos los analistas financieros que incorporan criterios de sostenibilidad (gobierno corporativo, sociales y medioambientales) en los análisis que orientan la inversión, fundamentalmente por la complejidad de la gran variedad de indicadores que existen sin la estandarización, comparabilidad en el tiempo, tradición y sólida escuela de la información financiera.

Vives (2011) refiere que los informes de sostenibilidad transitan por etapas que van desde los informes impresos, pasando por los informes focalizados, seguidos de los informes integrados físicamente y los integrados estratégicamente hasta llegar el llamado por él, "Estado Único". El cuadro que sigue define y resume las características de cada etapa.

Etapas de los informes de sostenibilidad

Etapa	Definición	Características
Informes impresos	Informes financieros e informes de sostenibilidad en reportes separados, poca o ninguna interacción entre ambos informes.	Elevados costos de las versiones impresas. Baja efectividad. Decrecientes beneficios. No son sostenibles.
Focalización	Información focalizada para los diferentes <i>stakeholders</i> . En informes únicos o separados, mayormente electrónicos. En la medida de lo posible se trata de usar indicadores reconocidos, como los de la Global Reporting Initiative.*	Tienden a pasar a formato digital. La información será más selectiva, especializada, atendiendo a los intereses de los diferentes grupos de interés. La información está siendo cada vez más amigable, más focalizada, más pertinente.
Integración física	Informes financieros e informes de sostenibilidad en un solo reporte. Interacción entre ambos informes, pero sin integración de impactos.	Los resultados financieros y las acciones de sostenibilidad aparecen como actividades que se hacen una al margen de la otra. Difícilmente se pueda hacer la asociación o la integración de ambas informaciones.

* GRI permite a la empresa declarar cumplimiento con un proceso e indicadores reconocidos. Le otorga credibilidad al reporte, más si está verificado por verificadores independientes reconocidos. Existen otros indicadores de carácter global, como los de las Naciones Unidas que trabaja actualmente con GRI a fin de que sus indicadores converjan.

Integración estratégica	Informes financieros e informes de sostenibilidad en un solo reporte. Integración de las relaciones estratégicas entre ambas partes.	Consolidación de los sistemas de información. Progreso en el análisis del impacto de las prácticas responsables. El reporte de resultados financieros y no financieros será el catalizador para la integración de las estrategias.
Estado único	Toda la información financiera y de sostenibilidad integrada, cualitativa y cuantitativamente, en un solo informe. Contabilización de la sostenibilidad.	Integración cuantitativa en un solo conjunto de estados financieros. Se valoran y contabilizan los activos intangibles (capital intelectual, innovación, marca, flexibilidad, responsabilidad, etc.) afectados y determinados por las prácticas de sostenibilidad.

Lo que podrá hacer que el *costo de los estándares y herramientas genere valor, como resultado de una mejor administración del riesgo, y un mejor desempeño y mayor confianza para las empresas* (cuarta pregunta de Ligteringen y Zadek), será avanzar hacia la etapa del Informe de “Estado Único”.

Es a través de la demanda como el reporte integrado estratégicamente –etapa precedente al Informe de Estado Único– será una realidad y evolucionará. Si no hay demanda hacia éste, la oferta será solamente de algunas empresas de avanzada.

Para estimular esa demanda, Vives (2011) señala que hay que simplificar y consolidar el proceso de reporte de indicadores de sostenibilidad para hacerla más fiable a los analistas e inversionistas, lo que puede llevar a una mayor integración en la estrategia global de la empresa para beneficio de la empresa y de todos sus grupos de interés.

Los consultores y auditores tendrán que integrarse en el futuro a marcos existentes realizados por otros grupos de interés, más que desarrollarse de manera autónoma. La profesión es intensiva en el manejo de relaciones interpersonales, requiere de mucho convencimiento, pasión y bastante poder de persuasión. Todo lo que deben hacer involucra salirse de la zona de confort del statu quo. Vives (2013) afirma que los consultores y auditores tienen dos grandes retos: el cambio que tendrán que liderar y el entorno en el que deberán hacerlo. Este último aspecto dará pie a más adelante a responder a la quinta y última pregunta de Ligteringen y Zadek.

Para liderar el cambio, los profesionales de la responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas deberán adquirir y/o desarrollar competencias más allá de las adquiridas académicamente, solo así podrán convencer a los empresarios, quienes tienen el concepto de que para poder gestionar hay que medir, y que lo que no se mide no se gestiona. Además, tendrán que partir del hecho de que las acciones de responsabilidad empresarial han operado en un entorno donde no todo lo que se puede medir cuenta y no todo lo que cuenta se puede medir.

Vives (2013) enuncia las competencias fundamentales en el éxito del cambio que deben atender los consultores y auditores:

- Aprender un nuevo idioma y una nueva cultura: la de los negocios.
- Enfocar, concentrarse en lo que efectivamente está alineado con la estrategia de la empresa, que puede producirle beneficios a largo plazo, que es sostenible, no efímero.
- Conocer el lenguaje de la sociedad (sociología, antropología, valores culturales, religiones).
- Enfrentar la inercia de seguir haciendo las cosas como se han venido haciendo si se desean resultados diferenciados.
- Usar la persuasión como arma principal.
- Desplegar la inteligencia contextual (la capacidad de negociación, la orquestación de conversaciones espontáneas, el planteamiento de preguntas adecuadas, la identificación y creación de redes de aliados, el control de la reacción emocional ante situaciones incómodas, la ejemplaridad, la detección de los factores inhibidores y la invención de formas para neutralizarlos, la distinción entre lo que son órdenes, preferencias y simples opiniones de los jefes, entre otras).
- Desarrollar un espíritu crítico.
- Prepararse para que su ética personal sea puesta a prueba.

Finalmente, el entorno en el que deberán liderar el cambio los profesionales de la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad de las empresas, nos conduce a la última pregunta de Ligteringen y Zadek referida a si se ha acercado o alejado la sociedad civil al sector empresarial gracias a estándares, normas y códigos de RSE.

La credibilidad en la responsabilidad social de las empresas ante la sociedad, está debilitada al grado del escepticismo⁷. Siempre ha habido cierta desconfianza entre las empresas y el resto de la sociedad, fundamentada en el hecho de que persiguen objetivos diferentes y, ciertamente, divergentes a corto plazo. Sin embargo, este recelo se ve agravado cuando los gobiernos no cumplen con sus responsabilidades. Todo ello genera un círculo vicioso caracterizado por mayor incredulidad, apatía e incertidumbre de y entre todos: de la sociedad hacia los gobiernos y las empresas, de éstas hacia la sociedad y los gobiernos, y de éstos hacia las empresas y la sociedad.

Este entorno exige a los empresarios multiplicar los esfuerzos para la ardua tarea de cerrar la brecha entre los objetivos de la sociedad y los de la empresa. Juan Pablo II (1991) afirmaba que: “cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa. (...) Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa”.

Si bien los mecanismos de mercado ayudan, entre otras cosas, a utilizar mejor los recursos; favorecer el intercambio de los productos y, sobre todo, dar primacía a la voluntad y a

⁷ Según el diccionario de la RAE, “escepticismo” es indiferencia, apatía, incredulidad, recelo, desconfianza, suspicacia, indolencia, duda, incertidumbre, temor.

las preferencias de la persona; hacer del mercado un fetiche conlleva el riesgo de ignorar la existencia de bienes que, por su naturaleza, no son ni pueden ser simples mercancías. El Sumo Pontífice (1991) agregaba en su encíclica que: “La libertad económica es solamente un elemento de la libertad humana. Cuando aquella se vuelve autónoma, es decir, cuando el hombre es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como un sujeto que produce y consume para vivir, entonces pierde su necesaria relación con la persona humana y termina por alienarla y oprimirla”.

Corresponde al Estado defender y tutelar los bienes y necesidades colectivas, que no pueden ser satisfechas mediante los mecanismos del mercado y que escapan a su lógica de oferta y demanda, vender y comprar. Su salvaguarda, si bien compete primeramente a éste, demanda que la sociedad cumpla también con el deber de defenderlos ya que, entre otros deberes ciudadanos, constituyen el único marco dentro del cual es posible para cada uno conseguir legítimamente sus fines individuales.

Tampoco es suficiente que la empresa proporcione empleo con sueldos justos, en un ambiente de trabajo digno, que no hagan daño a terceros con sus actividades, que cumpla sus compromisos y pague los impuestos correspondientes; será necesario que sea responsable de la solución de los problemas que frenan el desarrollo y acrecientan las precarias condiciones de vida de crecientes contingentes humanos. Una posible alternativa para las empresas sería definir sus costos y beneficios, sus activos y pasivos, con una visión a largo plazo y alineada con los objetivos de la sociedad. De esta forma podría vencerse la desconfianza de la sociedad, la cual ha aumentado con los conocidos eventos de irresponsabilidad y de avaricia mostrados por algunas de ellas. En ciertos países, entre los que se encuentra Venezuela, esta suspicacia hacia los intereses de la empresa ha sido usada por el gobierno para difamar a los empresarios de forma genérica, con lo cual busca desprestigiar en general a las empresas, íconos de la productividad.

Sin duda, un gobierno que estimula las prácticas responsables, a través de sus acciones como agente económico (probablemente el mayor comprador de bienes y servicios), la exigencia a sus proveedores de un desempeño socialmente responsable, la diseminación de buenos ejemplos, la promoción de alianzas entre grandes y pequeñas empresas, el estímulo a la educación e investigación en responsabilidad social y sostenibilidad, haría posible una alianza que rompiera el círculo vicioso de la pobreza.

Sin embargo, entre los activos sociales más escasos en nuestro país está la confianza. Si como clientes, como gobiernos, como medios de comunicación, como financistas, como empleados, como ejecutivos, como académicos, como empresas, desconfiamos de la responsabilidad de los unos y de los otros, ¿qué podemos esperar? En tiempos de escepticismo es mucho más difícil lograr la confianza de los grupos de interés de la empresa, pero es cuando resulta más necesaria.

La actividad económica privada puede ayudar a superar la situación de escasez y de crisis que se vive en el país, pero para ello es necesario desarrollar la confianza entre las empresas, el sector público y la sociedad en general. Todos somos responsables de la responsabilidad social. Se necesita la participación de todas las partes de forma significativa no maniqueísta, como lo señalan Guijarro y Zambrano (2010), “esa aptitud del cuerpo social para debatir con propiedad las propuestas de políticas públicas que acrecienta su probabilidad de ser mejor y, en consecuencia, sus posibilidades de llegar cuanto antes a ser, como

conviene a todos, una sociedad libre, eficiente, competitiva, próspera y con derechos que, como el de propiedad, estén irreversiblemente garantizados por igual para todos”.

Los estándares, normas y códigos de RSE constituyen una herramienta que ayuda a reconstruir la confianza entre sociedad-mercado-Estado y a alimentar el debate de las propuestas de políticas públicas de las empresas, si se vive en democracia. Venezuela transita momentos de graves dificultades, que ponen en peligro el carácter del *Estado democrático y social de Derecho y de Justicia y del Estado Federal*⁸. Vencer este riesgo podrá ser sorteado si los ciudadanos, en modo particular, los responsables institucionales y políticos, establecen un diálogo basado en la verdad, el reconocimiento mutuo, la búsqueda del bien común y el amor por la nación.

Convoquemos lo sustantivo del mensaje del papa Francisco a los actores políticos, principales responsables de la gobernanza⁹ en nuestro país, que orienta la impronta de la actitud responsable de todos con Venezuela: “...la violencia nunca podrá traer paz y bienestar a un país, ya que ella genera siempre y sólo violencia. (...) En el respeto y reconocimiento de las diferencias que existen entre las partes, se favorecerá el bien común. Todos ustedes, en efecto, comparten el amor por su país y por su pueblo, como también las graves preocupaciones, ligadas a la crisis económica, a la violencia y a la criminalidad. (...) En el centro de cada diálogo sincero está (...) sobre todo (...) el heroísmo del perdón y de la misericordia, que nos rescatan del resentimiento, del odio y abren un camino realmente nuevo. Se trata de un camino largo y difícil, que requiere paciencia y valentía, pero es el único que puede conducir a la paz y a la justicia. Por el bien de todo el pueblo y por el futuro de sus hijos, les pido que tengan este coraje”.

Es este el coraje que se requiere de todos los actores sociales del país, quienes en diálogo logren acordar un instrumento de indicadores –medibles y calificables– para tener una sociedad integralmente responsable, que reconstruya la confianza entre empresa-sociedad-gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.

FRANCISCO SUMO PONTÍFICE. Vatican Information Service, 22 de abril de 2013. <http://www.jesuitasvenezuela.com/jesuitas-2/mensaje-a-los-venezolanos-del-papa-francisco> Vaticano, 10 de abril de 2014, segundo de mi Pontificado. <http://www.unidadvenezuela.org/wp-content/uploads/2014/04/CARTA-ENVIADA-POR-EL-PAPA-FRANCISCO-A-VENEZUELA-1.pdf>

GUÉDEZ, V., (compilador) (2010). Responsabilidad Social. Visiones complementarias: hacia un modelaje social”. Alianza Social-VenAmCham, Caracas.

⁸ Título I de los Principios Fundamentales de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

⁹ El término gobernanza viene utilizándose desde la década de 1990 para designar la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado, que proporciona a éste buena parte de su legitimidad en lo que a veces se define como una “nueva forma de gobernar” en la globalización del mundo posterior a la caída del muro de Berlín (1989). También se utiliza el término gobierno relacional y, en muchas ocasiones, la palabra gobernanza (no recogida en el DRAE). <http://es.wikipedia.org/wiki/Gobernanza>

JUAN PABLO II SUMO PONTÍFICE (1991). Carta encíclica *Centesimus annus* en el Centenario de la *Rerum Novarum*. Roma, 1 de mayo de 1991.

LIGTERINGEN, E. y ZADEK, S. (2005). The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks. An Executive Briefing by The Global Reporting Initiative and AccountAbility. http://wcyukbf.upj.de/fileadmin/user_upload/MAINdateien/Themen/Debatte/gri_aa_futurofcrcodes_2005.pdf

VIVES, A. (2010). Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la empresa en Iberoamérica, Vol. I. www.cumpetere.blogspot.com

VIVES, A. (2013). Mirada crítica a la Responsabilidad Social de la empresa en Iberoamérica, Vol. II. www.cumpetere.blogspot.com

VIVES, A. y PEINADO-VARA, E. (2011). La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina (compiladores). Banco Interamericano de Desarrollo. Mayo. www.cumpetere.blogspot.com

ISO 26000: EL ANTES Y EL DESPUÉS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

PERLA PUTERMAN

EL CAMINO RECORRIDO

Si bien es cierto que ya existían normas privadas¹ relacionadas con la responsabilidad social, tales como a SA 8000 Responsabilidad Social elaborada por SAI², la Serie AA 1000 elaborada por AccountAbility³, y la SGE21 Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones, elaborada por Forética⁴, la aprobación de la ISO 26000 ha sido quizás el acontecimiento más importante de la última década en materia de responsabilidad social y ha marcado un hito a nivel mundial, y en especial en materia de las Normas internacionales ISO.

El hecho de que la organización internacional para la normalización ISO haya decidido emprender este camino, ha representado un evento que ha sido arduamente discutido en el ámbito de los normalizadores y certificadores. Su carácter de norma no certificable la ha hecho totalmente diferente a las normas que tradicionalmente ha desarrollado la ISO, y es por esto que algunos especialistas en el tema se han planteado, el porqué la ISO, siendo un organismo técnico, elabora una norma de responsabilidad social; mientras que otros comentaban: ¿será que la ISO pretende normalizar la responsabilidad social?

Está claro que el hecho de que la ISO haya elaborando una Norma de lineamientos en materia de responsabilidad social, no implica que se “está normalizando la responsabilidad social” sino que se estableció una guía que ayude a desarrollar programas que integren las prácticas de responsabilidad social en el día a día de la organización. Adicionalmente, sólo de pensar en el hecho de que si la ISO ha elaborado Normas de Sistemas de Gestión muy conocidas y utilizadas mundialmente, como son la 9001 de calidad, 14001 ambiente, 22001 seguridad alimentaria, etc., podríamos decir que la ISO esta “normalizando la calidad, la inocuidad alimentaria o el ambiente”.

1 En la actualidad, existe una serie de normas tanto “privadas” como internacionales. Estas normas llamadas privadas, son aquellas elaboradas por Organismos No Gubernamentales de carácter privado.

2 La Norma SA 8000 sólo se refiere a Derechos Humanos vinculados a las prácticas laborales. <http://www.sa-intl.org/>

3 <http://www.accountability.org/>

4 <http://www.sge21.foretica.es/es/>

Esta norma, cuyo estudio duro cinco años, contó con la participación de 450 expertos de 94 países, de diferentes razas, costumbres, culturas y religiones, tomó en consideración la diversidad social, ambiental, legal, económica y organizacional, tiene la particularidad de que aplica a todo tipo de organizaciones, no importa el tamaño, tipo o ubicación, de acuerdo a sus características, sus necesidades, objetivo y razón de ser, por lo tanto rompe con el mito de que la responsabilidad social aplica sólo a las grandes empresas y corporaciones.

Contiene siete materias fundamentales de la responsabilidad social como son: la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas de operación y la participación activa y desarrollo de la comunidad.

Una de las características más relevantes de esta norma es la especial atención que pone en la responsabilidad social de las pequeñas y medianas organizaciones (PYMOS), remarcando la facilidad que tienen estas organizaciones por su flexibilidad, tamaño y vínculo con la comunidad local, su capacidad de asociación con otras empresas similares y su capacidad de implantar acciones prácticas y sencillas a través de programas de responsabilidad social que puedan abarcar las siete materias fundamentales mencionadas anteriormente, así como los asuntos pertinentes, de forma de que no necesiten ser complejas ni costosas y señala que, al momento de evaluar las materias fundamentales, hay que tomar en consideración que si bien todas son pertinentes para las PYMOS, no todos los asuntos vinculados a esas materias son relevantes para la organización.

Esta norma, definitivamente, ha hecho una contribución muy importante a la responsabilidad Social y, sobre todo, ha contribuido en gran manera al entendimiento real de lo que significa para una organización ser "socialmente responsable", además, proporciona un marco amplio para que las organizaciones puedan aplicarla y presenta un abanico de oportunidades para avanzar en el tema de la RS. Estas oportunidades van desde las organizaciones que se están iniciando en este tema hasta las más avanzadas.

Tuve la fortuna de haber participado durante los ocho años que duró su estudio, tanto como moderadora de los países en desarrollo como representante del grupo industria de los países en desarrollo ante el CAG (Comité asesor a la presidencia del grupo ISO/WG/SR). Durante ese tiempo pude compartir muchas experiencias enriquecedoras y fue mucho lo que aprendí de las diversas culturas, costumbres y, sobre todo, del comportamiento humano y de las sociedades que conforman nuestro mundo, muchas de las cuales no comparto, pero que me permitieron conocer las distintas realidades (en especial las relativas a igualdad de género y orientación sexual).

Uno de los temas que más me apasionó y me impactó fue el de los derechos humanos, primero por lo novedoso para mí. Digo novedoso porque, a pesar de escuchar hablar de ellos durante muchos años, pensaba que era un tema que solo le afectaba a los gobiernos y lo veía como algo muy lejos de las personas. Pero, a través del compartir, aprendí que es un tema de todos, y que definitivamente está muy relacionado con las prácticas laborales y por supuesto, con las empresas, sin que nosotros escapemos de estas realidades.

Otro aspecto que me impactó fue lo difícil de fue (y yo diría que es) lograr un consenso en la definición de la responsabilidad social. Poner de acuerdo a 450 personas de diferentes grupos de interés (gobiernos, consumidores, industria, ONG, consultores, organismos nacionales de normalización, trabajadores, universidades, investigadores, etc.) sumado a

que cada uno de estos grupos estaba formado por personas de diferentes nacionalidades, regiones, continentes, con diferentes culturas, profesiones, costumbres, y por ende diferentes sociedades.

¿CÓMO HA SIDO SU APLICACIÓN?

Si bien es cierto, como mencioné anteriormente, que la norma ha contribuido a la responsabilidad social, y ha significado un logro enorme en materia de responsabilidad, definitivamente su adopción y aplicación no ha sido del todo uniforme y no ha tenido los resultados esperados, a pesar de ser una de las normas más populares y más vendidas por la ISO.

David Felinsky (Vice-Presidente de IFAN, Federación Internacional de Usuarios de Normas), y uno de los participantes en la elaboración de la norma, menciona en el prólogo del libro *La guía fácil para la ISO 26000 (The Easy Guide to ISO 26000)*⁵, “No cabe duda de que uno de los factores que contribuyen a este tema es la complejidad –tanto desde el punto de vista del alcance del documento (tal vez tratando de ser muchas cosas para muchas audiencias diferentes), además del tema en sí mismo. Si usted le preguntara a 10 o 100 o 1.000 personas diferentes que explicaran su interpretación del concepto de ‘responsabilidad social’, lo más probable es que obtendría 10, 100 o 1.000 interpretaciones diferentes”.

Por otra parte, el hecho de no ser certificable (cabe señalar que una norma de carácter certificable sólo agravaría la situación aquí planteada), como ya lo he mencionado en diversas oportunidades, en diferentes publicaciones⁶, ha disminuido el interés por parte de muchos de los usuarios, quienes erróneamente consideran que una certificación aumentaría su prestigio creando la imagen de empresa “socialmente responsable”, muy a pesar de lo suscrito por la misma ISO:

Es claro como el cristal. No existe certificación alguna con la norma ISO 26000 Guía de responsabilidad social “[2], y afirma en la misma:

ISO refuerza la posición [anterior], declarando:

La norma ISO 26000 tiene el propósito de reforzar, a nivel mundial, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comportamiento ético en todo tipo de organizaciones.

- *No habrá ninguna certificación acreditada con la norma ISO 26000, ya que esto es contrario al propósito y el espíritu de la norma.*
- *Cualquier declaración de certificación con la norma ISO 26000 es engañosa y no es una demostración de la conformidad con la norma ISO 26000.*
- *Los miembros de la ISO reportarán a cualquier organización que provea la certificación con la norma ISO 26000 a la Secretaría Central de la ISO.*

Hasta el momento, se podría afirmar que son muy pocos los países en los cuales se ha comenzado realmente su implementación, limitándose ésta a grandes empresas, multinacionales y corporaciones que ya tienen desarrollados programas de responsabilidad

⁵ <http://www.ace26k.com/html/-the-easy-guide-to-iso-26000.html#TheGuide>. Próximamente en español.

⁶ <http://www.diarioresponsable.com/empresas/normas-y-acreditaciones/12572-lloviendo-sobre-lo-mojado.html>

social o de sostenibilidad. Estas han comenzado a evaluar cómo integrar la norma en las prácticas o en los sistemas de gestión ya existentes o la han utilizado como referencia en sus reportes de sostenibilidad.

Por otra parte, no debemos olvidar que existen leyes en diferentes países que siempre van a estar por encima del contenido de la norma, y un ejemplo de esto es el tema de los derechos de la mujer, y sobre todo en países orientales y especialmente musulmanes.

En algunos países, caso Venezuela entre otros, las empresas han visto la norma con escepticismo, debido a las condiciones económicas y políticas predominantes, lo cual trae como consecuencia que no solo ésta sino cualquier norma sea difícil de implantar. Algunas empresas, aunque no lo sea, ven la norma como otro sistema de gestión y muchas no creen en sistemas de gestión, mientras que otras empresas en especial las PyMEs a duras penas están tratando de implementar la ISO 14001 de ambiente.

Para el caso de países en desarrollo, entre las razones por las cuales no se aplica, están: la falta de recursos para su aplicación; lo largo y complejo de la norma; la orientación a grandes empresas; el lenguaje utilizado; la falta de divulgación; lo complicado de algunas definiciones, como debida diligencia y esfera de influencia, entre otras.

En cuanto a las buenas prácticas y su uso, según una encuesta elaborada por el Grupo de Post Publicación de la ISO 26000 y enviada por la Secretaría de la ISO⁷ a los organismos nacionales de normas de sus 166 países miembro, hasta noviembre de 2012, sólo 64 habían adoptado la norma sin cambios, mientras que 17 estaban en proceso de adoptarla. Ha sido traducida a 17 idiomas, se han vendido 10.000 ejemplares, siendo Francia el país que más ha vendido; 62 países han establecido sus comités espejo y la certificación sigue siendo el tópico de interés por parte de los países que respondieron. Cabe señalar que Fondonorma actualmente se encuentra elaborando una norma de carácter privado⁸ basada en la ISO 26000.

En la academia se han elaborado unos 3.000 artículos y 50 libros sobre la Norma en 22 idiomas diferentes y ésta ha sido tema de muchas tesis de doctorado. Mientras que en el área de consultoría se han realizado diversas ofertas de formación y se ha capacitado, a través de organismos nacionales de normalización un gran número de personas.

Buenos ejemplos del uso de la ISO 26000 pueden ser revisados en:

http://www.26k-estimation.com/html/good_examples__correct_use_of_.html

A pesar de que la norma no es de carácter certificable, y así lo menciona su contenido⁹; y a pesar de la declaración de la ISO antes señalada, algunos consultores y empresas de certificación han ofrecido servicios de certificación y sorprendentemente otras empresas han proclamado estar certificadas con ISO 26000.

7 www.iso.org

8 Con la creación de Foncanor, Fondonorma deja de ser organismo nacional de normalización, y por lo tanto ya no es miembro de la ISO a partir del año 2010.

9 Esta norma Internacional no es una norma de sistemas de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual. Cualquier oferta de certificación o petición para obtener una certificación conforme a la Norma ISO 26000 se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta norma Internacional y una mala utilización de la misma. Dado que esta norma Internacional no contiene requisitos, ninguna certificación constituiría una demostración de conformidad respecto de ella.

Es más, países como Francia, Brasil y Dinamarca han elaborado normas en materia de certificación, mientras que Holanda al menos ha apostado por la autodeclaración. Algunos ejemplos de mal uso de la norma pueden ser revisados en http://www.26k-estimation.com/html/bad_examples.html

¿CUÁL ES EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA ISO 26000?

Partiendo del hecho de que la responsabilidad social forma parte de la estrategia fundamental de la organización y, por lo tanto, debería reflejarse en su toma de decisiones y tenerse en cuenta en la implementación de dicha estrategia, podría decirse que la ISO 26000:

- Promueve un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social por cuanto no sólo nos define qué es responsabilidad social sino que proporciona conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social tales como:
 - Rendición de cuentas
 - Debida diligencia
 - Comportamiento ético
 - Normativa internacional de comportamiento
 - Diálogo social
 - Partes interesadas
 - Esfera de influencia
 - Cadena de suministro
 - Desarrollo sostenible
 - Transparencia
 - Cadena de valor
 - Complicidad
- Es una herramienta para ayudar a las empresas, gobiernos, asociaciones, entidades y Organizaciones No Gubernamentales a incorporar la responsabilidad social como un principio de buena gestión.
- Brinda una oportunidad para que las organizaciones logren una ventaja competitiva sostenible, mediante la integración de los principios de la sostenibilidad y la responsabilidad social en su visión y estrategia.
- Fomenta que las organizaciones realicen actividades que vayan más allá del cumplimiento legal.
- Define los principios y prácticas relativas a la responsabilidad social.
- Presenta una dimensión estratégica de la responsabilidad social y el enlace entre la organización, la sociedad y las partes interesadas.
- Ayuda a identificar las partes interesadas y da razones para el involucramiento con las mismas.
- Presenta las materias y asuntos fundamentales relacionados con la responsabilidad social a través de un enfoque holístico.
- Da lineamientos sobre cómo determinar la pertinencia e importancia de las materias y asuntos fundamentales de la responsabilidad social.
- Da lineamientos de cómo evaluar la esfera de influencia y sobre cómo ejercer influencia sobre ella.
- Orienta sobre cómo integrar, implementar y promover un comportamiento socialmente responsable en toda la organización, a través de sus políticas y prácticas relacionadas con su esfera de influencia.

- Promueve la comunicación de los compromisos y el desempeño relacionados con la responsabilidad social.
- Se complementa con otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, tales como el Pacto Global¹⁰, la ODCE¹¹ y la iniciativa del Reporte Global GRI con su GRI 4¹².
- Promueve el aumento de toma de conciencia y creación de competencias en RS.
- Orienta sobre cómo establecer el rumbo de la organización en materia de RS.
- Orienta sobre cómo incorporar la RS dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización.
- Refuerza el rol de la comunicación y da ideas de cómo comunicar.
- Da lineamientos de cómo mejorar la credibilidad en materia de RS.
- Da lineamientos de cómo mejorar el desempeño.
- Contribuye al desarrollo de relaciones más sólidas y de confianza mutua y beneficios entre las organizaciones y sus grupos de interés (mejorando las relaciones con proveedores, clientes, comunidad, etc.).
- Es compatible con normas de sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001 y SGE21).
- Y por último pero no menos importante, ayuda a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible.

¿CÓMO INTEGRAR LA RSE EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EXISTENTES EN UNA ORGANIZACIÓN?

Tradicionalmente las organizaciones han venido implementado Sistemas de Gestión de manera separada, iniciando, en la mayor parte de los casos, con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y continuando con los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 y los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OSHAS 18001.

No obstante, a partir de la década de 2000, con la nueva estructura de la Norma ISO 9001, basada en un enfoque de procesos, muchas organizaciones han aprovechado la sinergia que existe entre esta norma y las normas ISO 14001, OSHA 18001, e inclusive la SA8000, para la construcción de un Sistema de Gestión Integrado, ahorrando así costos y reduciendo esfuerzos.

Con la aparición de la Norma SGE21 Sistema de Gestión de la Ética y la Responsabilidad Social y de normas nacionales certificables en materia de RSE, el tema de la integración se complica aún más; hay quien habla de integrar la RSE en los Sistemas de Gestión existentes mientras que otros hablan de integrar los sistemas existentes en la estrategia de RSE de una organización.

Por otra parte, la ISO 26000 (la cual, como ya mencioné, no es un Sistema de Gestión), en su capítulo 7 nos da orientaciones sobre cómo gestionar o poner en práctica la responsabilidad social en una organización, para lo cual las organizaciones se pueden basar en sis-

¹⁰ http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UNGC_ISO_ES.pdf

¹¹ http://www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/12/14-01-SOMO-Comparison-Tool-Corporate-Responsibility_Instruments-ISO-OECD-UNGC.pdf

¹² <https://www.globalreporting.org/resource/library/How-to-use-the-GRI-G4-Guidelines-and-ISO-26000-in-conjunction.pdf>

temas, políticas, estructuras y redes de la organización existentes, sin importar el enfoque que tenga la organización o el grado de madurez de estos sistemas, la idea es ayudar a todas las organizaciones, cualquiera que sea su punto de inicio, a integrar la responsabilidad social dentro de su manera de operar (véase la Figura 4 de la norma ISO 26000, 2010).

Las organizaciones que ya tienen sistemas de gestión deberían integrar la RSE en los sistemas existentes y no crear sistemas paralelos. No se justifica un sistema sólo para RSE y más si el compromiso es a largo plazo; éstos deberían estar unificados. Esta integración debe partir de la dirección, y para ello es necesario crear la cultura de RSE en forma horizontal y vertical, para lo cual un buen liderazgo facilita todo tipo de integración.

Aunque puede sonar obvio, para integrar la RSE en una organización lo primero que debe hacerse es alinear la estrategia de la empresa a los temas de RSE, ya que si no hay alineación total entre la estrategia y la RSE los sistemas arrojarán información que luego será necesario re TRABAJAR.

Un primer paso es dar una mirada general al negocio y encontrar aquellos puntos en los que puede integrarse la RSE, para ello un diagnóstico sería recomendable. Para saber cómo está la organización, qué podemos y debemos mejorar y cómo construimos valor a partir de la RSE. Esta medición a través del diagnóstico permitirá plantear las estrategias necesarias, que permitan una adecuada integración. Por otra parte, el diagnóstico permitirá concientizar e identificar a las organizaciones de algunas buenas prácticas de RSE que ya se aplican en forma inconsciente.

Al momento de realizar la integración de la RSE en los sistemas existentes habría que tomar en cuenta que hay elementos que pueden ser comunes o aplicables a todos los sistemas, que podrían perfectamente utilizarse en forma única y de manera integrada; entre estos elementos están:

- Definición de una política y objetivos medibles.
- Evaluación del cumplimiento con la legislación.
- Control de la documentación y control de los registros.
- Descripción de responsabilidades y autoridad.
- Planes de formación, concientización y motivación.
- Seguimiento y monitoreo de procesos a través de indicadores de gestión.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Realización de auditorías o revisiones.
- Mecanismos de comunicación.
- Revisión del sistema implantado, en forma periódica por parte de la dirección.
- Mejora continua.

Mientras que existen otros temas considerados como fundamentales por la ISO 26000 que pudieran ser aplicables o no a todos los Sistemas de Gestión, pero que sí son parte de la RSE y puede establecerse una equivalencia entre ellos, por ejemplo derechos fundamentales del trabajador (SA 8000, SGE21, 6.3.10 de la ISO 26000) y las prácticas laborales (SA 8000, OSHAS 180001, SGE21, 6.4 de la ISO 26000), el medio ambiente (SGE21, ISO 14001, 6.5 de la ISO 26000), asunto de los consumidores (ISO 9001, SGE21, 6.7 de la ISO 26000) y otras particulares de la RSE, como podrían ser las prácticas justas de operación

6.5 de la ISO 26000, la gobernanza 6.2 de la ISO 26000 y el desarrollo e involucramiento con la comunidad, contenidas estas últimas en la SGE21y en el 6.8 de la ISO 26000.

REFLEXIÓN FINAL

Como ya mencioné, la ISO 26000 Guía de responsabilidad social es una norma de orientación que no contiene requisitos. Ofrece lineamientos en forma de recomendaciones, propuestas, orientación y consejo que una organización puede seguir o no. Esto quiere decir que la norma *no es una camisa de fuerza*, y la misma debería ser usada como una guía y adaptarla a cada tipo de organización de acuerdo a sus necesidades y características propias, ubicación, condiciones del entorno, característica de la mano de obra, etc¹³.

Nota: Este artículo es un compendio de diferentes artículos publicados en mi blog. <http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com/>

¹³ Un buen método para su utilización está contemplado en la *Guía fácil para la ISO 26000*, mencionada anteriormente.

LA RSE DEBE PASAR DE LA UTOPIÍA A LO TANGIBLE Y ESTANDARIZADO

YANET RODRÍGUEZ

Cuando una organización comienza a pensar en la RSE como “algo” que debe hacer, podemos imaginar un pensamiento de la dirección echando mano del concepto de *utopía*, como la idea o representación de una civilización ideal, fantástica, imaginaria, irrealizable, refiriéndose a una ciudad o a un mundo en paralelo o alternativo al mundo actual y separado de su realidad operacional. Puede considerar no sólo la idea de diseñar un lugar o una vida con una visión fantasiosa, sino también puede ser un modo optimista de ver el mundo y ver las cosas como nos gustaría que fueran, y es que dependiendo del pensamiento adoptado es que podemos incorporar la RSE a la visión empresarial.

La teoría nos indica que la visión empresarial no significa llevar al exceso la imaginación ni basarse en utopías, sino que debe sentarse en estudios sólidos y consistentes de las variables que pueden intervenir en el *proceso*; está referida a la situación futura de la empresa. Debe ser realizable y, según las prácticas actuales, alcanzable en el mediano plazo. Nos topamos en este punto con el primer reto para una acertada gestión de RSE: una visión de procesos que elimina el paralelismo con un mundo alternativo para alcanzar procesos productivos y/o de servicios que se interrelacionan con una civilización ideal.

De la misma forma, las posiciones encontradas sobre lo que realmente es la gestión de RSE y su estandarización, su medición, su certificación, ponen de manifiesto incertidumbre a la hora de planificar adecuadamente la asignación de recursos y ejecución de actividades. El punto de partida de tal incertidumbre suele estar en los conceptos, términos o definiciones a partir de las cuales enmarcamos lo que queremos hacer como RSE. Si nos basamos, por ejemplo, en la “ética” como la ciencia del comportamiento moral y como un principio irrefutable de la RSE, obviamente que las acciones de estandarización, medición y certificación están fuera de lugar, ya que la “ética” se hace visible y tangible principalmente cuando las acciones o decisiones son objeto de juicios sobre lo “no permitido”. Es decir, estamos hablando de una conducta observable no de un *proceso*.

Utopía, visión empresarial, gestión de RSE, ética y proceso son términos seleccionados como preámbulo para entender la necesidad de ver la RSE como un todo, alineada al enfoque sistémico de procesos, a un modelo de gestión medible y cuantificable, a un modelo de gobernabilidad claramente difundido y entendido por todos los actores, a una estandarización/normalización de actividades, basada no solamente en criterios propios de la organización, sino también en los criterios de aceptación de normas internacionales

y mejores prácticas, y sin llegar a ser el fin último la certificación y/o verificación por terceras partes independientes.

Comencemos por el vocabulario, y sin ánimo de entrar en definiciones ya conocidas, al utilizar el término RSE no deberíamos hacerlo en forma aislada, ni asociado a una práctica específica, como, por ejemplo, la elaboración del reporte de sostenibilidad o programas sociales hacia la comunidad. Deberíamos acompañarla de términos que la enmarquen en un contexto de medición y de estandarización. El término “Sistema de Gestión” (conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos) permite el enfoque sistémico y la gestión por procesos de la RSE. Tenemos, por lo tanto, la Gestión o el Sistema de Gestión de RSE, en lugar de la RSE.

Por su parte el término *proceso*, definiéndose éste como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida (definición establecida en la ISO 9000, 2005, norma de vocabulario para los sistemas de gestión), nos lleva a preguntarnos, cuál es el producto que esperamos de un SG RSE desde la conocida triple cuenta de resultados económicos, sociales y ambientales.

Un Sistema de Gestión de RSE (SG RSE) implica, por lo tanto, la determinación de sus procesos, esto independientemente del tamaño, ubicación y la naturaleza de productos o servicios ofrecidos por la empresa. El alcance debe estar definido antes de iniciar la estrategia de abordaje de dichos procesos es en este punto donde por tradición nos encontramos que las organizaciones han optado por definir alcances específicos para lo cual están ejecutando varios tipos de acciones de forma independiente:

- Acciones de carácter social externo (filantropía, patrocinios o colaboraciones económicas) con fundaciones o comunidades locales.
- Beneficios sociales (plan de pensiones, campañas médicas gratuitas) o subvención de actividades deportivas.
- Diseño de códigos éticos de alcance limitado.
- Elaboración de los reportes y rendición de cuentas.
- Implementación de acciones asociadas al gobierno corporativo en el caso de empresas que realizan cotizaciones en el mercado bursátil.

Un sistema de gestión requiere de alcances globales integrados en toda la cadena de valor de la organización, y si partimos de la base que los SG RSE han de estar imbuidos de un espíritu de aprendizaje y mejora continua, los elementos más relevantes y comunes que dicho sistema debería considerar son los siguientes:

- La integración de la RS y la estrategia.
- Códigos de conducta empresarial.
- Establecimiento de una estructura organizativa.
- Contabilización de los ingresos, gastos e inversiones asociadas a la gestión de RS.
- Implicación de los grupos de interés.
- Inclusión de la RSE en el cuadro de mando.
- El establecimiento de hojas de ruta compartidas.
- La publicación de los informes de RS o sostenibilidad.

Hasta la fecha se han realizado numerosas publicaciones relacionadas con la RSE y la estrategia, y sobre todo sobre la disyuntiva de su medición. Tenemos dos líneas de acción: la académica y la profesional. Desde lo académico, conseguimos metodologías como el Balance Scorecard BSC, mapas estratégicos, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, responsables, relaciones de causalidad, entre otros, que organizan las bases de datos y sugieren una estructura ordenada para la medición, el análisis de la información y la toma de decisiones. Desde la visión profesional y de la experiencia, se plantea y discute sobre la necesidad de acometer un proyecto de implementación de un SG RSE en empresas en las que la ejecución de la planificación estratégica tradicional funciona, y funciona con resultados. Cabe la interrogante: ¿es necesaria la implementación de un SG RSE y su medición cuando las iniciativas de voluntariado, por ejemplo, se llevan a cabo con muy buenos resultados?

Esencialmente, de lo que se trata es de tener un modelo de gestión simple y que priorice lo relevante, que todos tengamos en común un mismo lenguaje, un involucramiento fundamental por parte de la alta dirección de la empresa, una comunicación ágil entre los distintos componentes de la organización favoreciendo la participación de todos, un liderazgo comprometido y participativo y, sobre todo, de lo que se trata es de iniciar una gestión del cambio a partir de la gestión por procesos, que elimine los puntos que impiden una obtención fluida de resultados alineados con la estrategia de la empresa.

Adicionalmente a la acción de priorizar lo relevante, las organizaciones deben asegurarse que sus procesos de RSE realmente sean generadores de valor compartido.

Porter y Kramer definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”. Concepto que parte de la base que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

Esta definición pone de manifiesto que la interrelación de las actividades dentro de la empresa debe conectarse e incluir criterios sociales, económicos y ambientales. Ahora bien, las actividades generan procesos y los procesos requieren de la medición para poder mejorarlos continuamente.

Unas correctas mediciones constituyen un excelente insumo para mejorar continuamente las políticas y direccionar la estrategia general de sustentabilidad de la empresa:

- Existe consenso global respecto a la necesidad de incorporar mediciones en las iniciativas de Responsabilidad Social. Esta exigencia está plasmada tanto en la guía ISO 26000 como en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- El Global Reporting Initiative y su reciente Guía G4 para el proceso de elaboración de las memorias de sostenibilidad, contribuye a que las organizaciones se marquen objetivos, midan su desempeño y gestionen los cambios necesarios para promover una economía mundial más sostenible en la que la rentabilidad a largo plazo vaya de la mano de la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Y en palabras concretas... ¿Qué medir y cómo medir la RSE?

Debemos tener conciencia sobre la naturaleza objetiva de las mediciones, y sobre todo de los temas relevantes que la organización debe medir.

Como ya fue expresado, el concepto de RSE debería ir acompañado del término Sistema de Gestión, para poder establecer un sistema de medición concreto, independientemente de la metodología, guía o normas adoptadas. No podemos hablar de indicadores en forma aislada o referirlos solamente a una base de datos, una fórmula de cálculo y una frecuencia de medición, asociándolos a actividades específicas, que si bien es cierto pueden resultar exitosas, al no ser consideradas como parte de los procesos que generan valor compartido, pudieran perder vigencia dentro de la empresa, ya sea por decisiones gerenciales o por factores eventuales asociados a sus grupos de interés.

En un SG RSE se establecen criterios de actuación que dan cabida a mediciones no financieras, ya sean cualitativas o cuantitativas. Estos criterios podemos establecerlos en cuatro etapas:

1. El establecimiento del compromiso de la gestión responsable y sostenible.
El compromiso de la gestión responsable y sostenible, como ya ha sido establecido en la definición de la RSE, es toda acción que está más allá de la legislación. No obstante, es necesario en un primer paso establecer el compromiso con el cumplimiento legal y establecer en qué grado la organización está cumpliendo la legislación en los tres ámbitos de acción: económico, ambiental y social. Puede ser necesario un diagnóstico para identificar la brecha del cumplimiento legal y sólo a partir de allí se iniciaría el despliegue de la estrategia y de sus objetivos para lograr el valor compartido.
El compromiso requiere igualmente de un liderazgo ético y de una cultura organizacional que permita acciones responsables y sostenibles en el marco de las relaciones con los diferentes grupos de interés. Desde la ética empresarial es necesario definir las conductas que impulsarán el cumplimiento de la visión, las políticas y las estrategias, lo cual implica la necesidad de introducción de valores, y éstos, a su vez, deben estar alineados con la estrategia y, por ende, enmarcados en el alcance del SG RSE. Si la organización ha decidido enfocar su estrategia operativa y de RSE desde una situación actual basada en la prevención de la contaminación (minimizar desechos y emisiones) a una visión estratégica de tecnologías limpias, el liderazgo ético debe estar diseñado a partir de valores relacionados con la energía renovable, en la protección del medio ambiente y en el uso sostenible de los recursos. Este ejemplo pone de manifiesto que el uso indiscriminado de indicadores para demostrar el cumplimiento de acciones de RSE sin valores alineados a la estrategia, coloca en situación vulnerable al liderazgo ético.
2. El establecimiento de la estructura organizativa.
Las funciones relacionadas a la RSE deben estar integradas en la estructura organizativa, de esta forma se articula el trabajo a cada área funcional.
La cuestión va más allá de preguntarse ¿dónde es el mejor lugar para ubicar la RSE en el organigrama? La mayoría de las opiniones concuerdan en que independientemente de cuál sea la ubicación, ésta debe garantizar el carácter transversal o el despliegue de las funciones y responsabilidades en todos los niveles de la organi-

zación. En la actualidad podemos encontrar con mayor frecuencia tres prácticas utilizadas por las empresas: creación de un nuevo cargo de director o responsable de RSE, asignación de la responsabilidad a un cargo existente atendiendo a su exposición con las iniciativas relacionadas a la RSE, o la creación de un Comité de RSE integrado por los principales directivos o representantes de la empresa.

Todo Sistema de Gestión implica, como uno de sus principios, la participación activa de su personal y la RSE no escapa de este principio, por lo que independientemente de la práctica utilizada, las descripciones de cargos de todo el personal deben estar diseñadas de tal forma que contemplen competencias, responsabilidades y autoridades para la ejecución de los planes funcionales y operativos en los que se despliega la estrategia. De esta forma se consigue la alineación del compromiso y liderazgo ético para la generación del valor compartido por parte de cada colaborador de la empresa.

3. El establecimiento de objetivos e indicadores para la gestión responsable y sostenible. La medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Gestionar sin medir supone gestionar sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos.

En una estrategia de desarrollo sostenible la medición debe estar identificada con aquellos temas empresariales que generen valor compartido, es decir que incluyan los temas sociales y ambientales que desde el punto de vista operacional den respuesta a los diferentes grupos de interés. Ahora bien, la medición debe conducir a la toma de decisiones para la mejora continua, de la misma forma los temas susceptibles de medición deben ser aquellos donde realmente la organización necesite mejorar, y no aquellos donde se obtienen resultados exitosos en forma sostenida. Esto es concluyente a la hora de diseñar el cuadro de mando en sus diferentes niveles, unido al hecho de que la mejora continua derivada de la medición debe llevarse a cabo a pasos discretos, por cuanto requiere de asignación de recursos para su seguimiento y control.

Como ya sabemos, la estrategia de sostenibilidad no debe confundirse con acciones reactivas frente a la posibilidad de sanciones por incumplimiento de la legislación en vigor, debe ser una estrategia proactiva para buscar una diferenciación a través de resultados explícitos en los aspectos sociales y medioambientales, que proyecten el desarrollo futuro de la empresa en el entorno en el que se desenvuelve. De esta manera, la empresa puede añadir valor a sus distintos titulares de interés, en función de distintos parámetros o *drivers* de sostenibilidad. En la tabla siguiente se presenta un esquema no limitativo de temas relevantes relacionados con los distintos titulares de interés en función de la generación de valor compartido para las tres áreas de resultados de la sostenibilidad.

De la matriz de temas relevantes se filtran los temas más importantes, a criterio de la dirección, la manera de establecer una primera definición de objetivos estratégicos. Se identifican y formulan los indicadores, posteriormente las metas específicas, se asignan responsabilidades de ejecución, seguimiento y control, finalmente se formulan los planes de sostenibilidad para cada indicador.

El Global Reporting Initiative en su Guía G4 y los diferentes suplementos sectoriales identifican indicadores pertinentes a las áreas de valor compartido que las organizaciones pueden incorporar al Cuadro de Mando Sostenible, coordinados con el resto de la estrategia de la empresa.

Grupos de Interés según los Procesos de la Cadena de Valor	Valor Compartido		
	Económica	Social	Ambiental
Alta Dirección y Accionistas	Valor de las acciones	Prestigio por Planes Sociales	Prestigio por contribución al medio ambiente
Empleados y Trabajadores	Fidelidad del trabajador	Desarrollo profesional	Conciencia por contribuir al medio ambiente
Proveedores	Apoyo al desarrollo de proveedores: Políticas de compras responsables	Transferencia a la cadena de proveedores sus valores y principios en cumplimiento de derechos humanos	Mejores condiciones de contratación de proveedores por su contribución al medio ambiente.
Clientes y Consumidores	Ahorro por consumo de productos	Excelencia en la atención al cliente y en la defensa del consumidos	Gerenciamiento por daños potenciales de los productos y servicios
Competencia y Mercado	Políticas de mercado justo	Respeto al derecho de propiedad de competidores	Conciencia ambiental
Administración pública	Programa social o inversión social privada con mecanismos propios para la generación de ingresos.	Levantamiento de las necesidades locales y diseño de proyectos para la comunidad.	Prácticas de compras y de inversiones para apoyar la gestión medioambiental del sector.
Entorno social cercano, amplio y ONG's	Desarrollo de nuevos negocios tomando en cuenta desde la concepción principios de ecoeficiencia.	Programas de gerenciamiento de residuos para la recolección de materiales tóxicos o recicló postconsumo.	Políticas de gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios.
Entorno Medioambiental	Inversiones en fuentes de energía	Programas de concientización para contribuir a mejorar el entorno.	Certificación ISO 14001
Medios de Comunicación	Reporte de cuentas	Evolución de las opiniones de grupos internos y externos	Programas de Comunicación ambiental

La implementación de los indicadores requiere que se lleven a cabo procesos paralelos que garanticen el cumplimiento de las metas establecidas:

- Adecuación del sistema presupuestario, ajustándolo al cumplimiento del resto de las actividades asociadas al puesto responsable del indicador.
- Adecuación del sistema de incentivos con el fin de recoger el impacto de los objetivos de desarrollo sostenible en el sistema de compensación e incentivos para cada uno de los cargos implicados.
- Adecuación de los sistemas de información necesarios para el control y seguimiento del plan director de desarrollo sostenible, tanto internamente, sobre los indicadores definidos, como externamente, con base en la evolución de las opiniones de los distintos grupos de interés.

Con esta alineación de objetivos de sostenibilidad con el conjunto de la organización, la empresa se asegura de que dichos objetivos bajen al conjunto de directivos

responsables y se elaboren planes estratégicos de desarrollo sostenible relacionados con el conjunto de planes estratégicos de la empresa.

4. El establecimiento de mecanismos de control y seguimiento.

El uso de indicadores forma parte de un sistema de control que incluye también un sistema de evaluación y medición de los resultados. De ahí la importancia de que los indicadores se utilicen continuamente a lo largo del ciclo de vida de la empresa; de esta manera, ayudan a medir el progreso de una empresa hacia sus objetivos y, en consecuencia, la dirección puede saber que se está ejecutando su estrategia y corregir aquellas áreas y/o procesos que no cumplan con las expectativas.

La alineación de los indicadores a los temas relevantes para la generación de valor compartido y a los diferentes grupos de interés puede realizarse a través del *cuadro de mando integral*, herramienta utilizada para implantar la estrategia en una organización. La principal ventaja del cuadro de mando integral es que genera la obligación de plantear la sostenibilidad en términos estratégicos. A partir de la definición de los principales temas estratégicos relacionados con la sostenibilidad, se concretan y definen las mismas a través de los indicadores de gestión, evitando definiciones vagas o ambiguas.

Una vez definidas las responsabilidades relacionadas con los indicadores y al cumplimiento de sus metas, es necesario definir la frecuencia de seguimiento. De la misma forma, el plan de comunicación debe adecuarse para promover la concienciación de todo el personal de la empresa y provocar la adhesión e involucramiento del mismo hacia los objetivos definidos.

El plan de comunicación debe estar perfectamente coordinado y cubrir los siguientes aspectos:

- Preparación y envío sistemático de la información requerida por los distintos organismos de evaluación y certificación, con base en las variables definidas por cada uno de ellos.
- Elaboración y difusión del triple informe, indicando el impacto de los resultados de la compañía en las vertientes económica-financiera, medioambiental y social.
- Plan de comunicación a inversores, además de la difusión del triple informe.
- Plan de concienciación de empleados, involucrando a los mismos en el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de desarrollo sostenible.
- Comunicación específica y proactiva a otros titulares de interés.

En el caso de que, como resultado del control y seguimiento, se detecten las necesidades de revisión de algunos de los procesos que tienen influencia significativa en el SG RSE, se requiere de la revisión sistemática de tales procesos críticos. Conformándose, en este caso, un equipo integrado por miembros de distintas unidades y departamentos involucrados en dichos procesos críticos, con el objetivo de analizar los distintos mapas de proceso identificando los *gaps* entre situación actual y metas a alcanzar para finalmente proponer acciones de mejora que se integren como planes concretos en el plan director de sostenibilidad de la compañía.

Un mecanismo de control y seguimiento, que adicionalmente permite la verificación del cumplimiento de los criterios para la medición de un SG RSE, es la autoevaluación ó auditoría interna, la cual consiste en una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia a criterios de aceptación según normas o a un modelo de excelencia. La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de

madurez del SG RSE. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades en cuanto a su ejecución.

El éxito en la implementación de un SG RSE, requiere de pasos firmes y discretos por parte de las organizaciones. Esto implica la asignación de recursos, el establecimiento de metas reales y cuantificables y de un enfoque de procesos con metodologías de medición sistemáticas que permitan identificar desviaciones para su corrección oportuna.

Las siguientes son recomendaciones para su implementación:

- Considerar las competencias reales y potenciales del personal de la organización para facilitar la comprensión e implementación a través de los procesos para la generación de valor compartido y no de iniciativas puntuales.
- A fin de garantizar el seguimiento y la medición de los procesos, es necesario asegurar bases de datos confiables, en la medida de lo posible vinculadas a los sistemas y plataforma tecnológica de la organización.
- El despliegue de los procesos en cada nivel debe adaptarse en las etapas iniciales de la implementación a las prácticas actuales en una visión del “hoy”, con lo cual se garantizará que las fortalezas y conocimientos se capitalice con procedimientos eficaces para una visión del “mañana” y dispuestos para la mejora continua.
- El despliegue de los temas relevantes y su inclusión en cada proceso deben ser considerados en términos flexibles a fin de garantizar que los mismos puedan adaptarse a los requerimientos y expectativas de los diferentes grupos de interés.
- Los procesos determinados en el alcance del SG RSE identifican situaciones donde se genera valor y se garantiza la inclusión de los puntos de vista de los grupos de interés en las estrategias organizacionales, a tal efecto el análisis del proceso debe ser realizado en forma diagnóstica y ser *evaluada* luego de la implementación para *evaluar* su aplicación real.
- La implementación de un SG RSE requiere de metodologías y de un conocimiento específico de gestión por procesos, por lo cual deben considerarse estas competencias en los equipos de trabajo internos y externos que participen en dicha implementación.

LAS NORMAS PARA LA GESTIÓN DE RSE

Los SG RSE están normalizados, es decir, pueden existir adaptados a un proceso por el cual ya se han regulado las actividades de los sectores tanto privado como público en materia de RSE. A través de este proceso se establece la terminología, clasificación, directrices, especificaciones, atributos, características, y los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio, y a los grupos de interés de una organización.

De acuerdo con la ISO, la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

Las normas surgen como resultado de la actividad de normalización, y son documentos que establecen las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso para el que está destinado.

Son documentos públicos que pueden ser consultados, referenciados y usados por quienes lo deseen; su aplicación es voluntaria. Contamos así con un conjunto de conocimientos y experiencias que se han reunido a lo largo de un tiempo y que constituyen herramientas para el logro de la excelencia organizacional, que apuntalan y contribuyen al prestigio de las empresas.

En el caso de la RSE tenemos una década de intenciones dispersas y un concepto poco entendido a la hora de llevarlo a la práctica. Como sabemos, se han formulado muchas definiciones de la RSE, todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales. Es aquí donde la organización puede, entonces, encauzar sus esfuerzos y principalmente sus recursos financieros, haciendo uso de la normalización como herramienta que favorece el progreso técnico, el desarrollo económico y mejora de la calidad de vida, lo cual conlleva un compromiso implícito para la gestión de RSE.

Se cuenta actualmente con una amplia variedad de metodologías y herramientas, que han sido elaboradas con el objetivo de lograr la incorporación de las empresas al desarrollo sostenible y a la responsabilidad social, de mejorar su impacto social y reputación. Muchos plantean que la Responsabilidad Social (RS) establece un nuevo estilo de gestión, y con esta premisa se están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura y valores en las organizaciones.

El uso de las normas provee dirección en tres aspectos fundamentales:

- **Simplificación:** Consiste en una ordenación racional y sistemática para eliminar todo lo que es fruto de la improvisación, el capricho o la ignorancia.
- **Unificación:** La unificación significa definir las tolerancias de fabricación; unificar es definir las características dimensionales.
- **Especificación:** Especificar es definir la calidad por métodos reproducibles y comprobables.

Existe otra cara de la moneda: la proliferación de normas es altamente cuestionada y objeto de crítica por parte de especialistas en los temas de RSE, por parte de los directores de empresas y otros grupos de interés. Esto conlleva a un comportamiento escéptico a la hora de tomar decisiones fundamentadas con relación a la selección de la norma que realmente aporte valor, y cuya implantación pueda entorpecer la operación y anular las posibles ventajas.

Pese a que las normas son distintas, la mayoría de ellas son compatibles. Además, algunos de los promotores de los estándares cooperan para aumentar las posibilidades de combinar las iniciativas. Por ejemplo, el Pacto Mundial (PM) y la Global Reporting Initiative (GRI) han empezado una colaboración para acercar las dos iniciativas y hacerlas más útiles y aplicables en conjunto. No obstante, debemos tener claros los inconvenientes de implementación que pueden surgir a la hora de adoptar más de un estándar en forma simultánea.

Volvemos a nuestro punto inicial sobre lo que realmente la organización establece como alcance de su SG RSE, sobre qué dimensiones, grupos de interés y qué objetivos específicos pretende alcanzar, la claridad sobre estas intenciones permitirá acertadas decisiones a la hora de encarar la decisión voluntaria de adopción de una norma.

El conocimiento y estudio de las normas y guías disponibles es no menos importante. La alta dirección debe estar consciente de sus implicaciones, beneficios y desventajas por cuanto cada norma implica *procesos*, cuya determinación debe estar enfocada en la sencillez, rápida implementación, adaptados a los recursos disponibles y a una realidad operacional.

Podemos considerar tres categorías de normas, según el objetivo principal de las mismas:

- Normas generales conducentes a certificación, que con diferente alcance cubren varios campos de la gestión de la (RSE), tales como la norma SA-8000, de Social Accountability, y SGE 21, emitida por Forética.
- Guías, Códigos de conducta y principios éticos, como ISO 26000 y Directrices del Pacto Mundial.
- Guías que aportan directrices para el diseño y contenido de las memorias de sostenibilidad y los mecanismos de diálogo con los grupos de interés, como son Global Reporting GRI y AA 1000 de Accountability.
- Instrumentos de carácter diagnóstico para evaluar el acercamiento de la organización a las prácticas de RSE, como son Ethos y Gobierno Corporativo.

Estas herramientas, en general, tratan de aportar a las empresas instrumentos que sirvan para incorporar en su cultura corporativa los elementos de la RSE. Es necesario conocer bien el papel y servicio de cada una y utilizar las que correspondan en mayor medida a las características de la empresa, a sus localizaciones geográficas, a los aspectos más críticos del negocio con relación a la sostenibilidad y a las exigencias explícitas de los grupos de interés con los que se relaciona.

A continuación un resumen que de ningún modo pretende ser limitativo de lo que abarca cada norma según la clasificación indicada.

NORMAS GENERALES CONDUCTENTES DE CERTIFICACIÓN:



La norma **SA8000** es una norma auditable por organismos de certificación, establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por los empleadores en el lugar de trabajo, incluyendo los derechos de los trabajadores, las condiciones en el centro de trabajo y los sistemas de gestión. Sus elementos normativos se basan en la legislación nacional, en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las convenciones de la OIT.

Esta norma fue desarrollada por Social Accountability International (SAI), una organización creada por varios grupos de interés que comparten el objetivo de mejorar el ejercicio de los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo. Ofrece una clarificación frente a la multitud de estándares que habían sido desarrollados para controlar las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro, por lo que no sólo debe considerarse como un SG RSE a lo interno, ya que incorpora lo externo a través de la vigilancia de la cadena de suministro.



La norma **SGE 21** es el primer sistema europeo de gestión ética y socialmente responsable que permite, voluntariamente, alcanzar una certificación. La certificación requiere, por un lado, un compromiso con la sostenibilidad en materia económica, social y ambiental por parte de la empresa y, por otro lado, implica la aplicación de los valores éticos establecidos por la norma, así como la demostración y el mantenimiento de éstos.

Requiere un compromiso que demuestre al menos tres elementos esenciales: su integración en la estrategia y procesos de la organización, el impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés y, por último, el fomento de la transparencia y la comunicación.



La norma **EFR 1000-1** establece los requisitos para que las organizaciones incorporen a su actividad diaria la gestión de la conciliación de la vida personal y profesional, y la igualdad de oportunidades.

La implantación del Modelo EFR permite a la organización desarrollar e implantar su política EFR, o política de igualdad y conciliación, mediante la definición de una serie de planes y programas que, apoyados en los adecuados soportes, hagan posible la mejora continua de las condiciones laborales de los trabajadores.

GUÍAS, CÓDIGOS DE CONDUCTA Y PRINCIPIOS ÉTICOS



El Marco EFQM para la Responsabilidad Social Corporativa

En octubre de 2003, el Pacto Mundial firmó un Memorando de Entendimiento con la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), con el objetivo de promover ciudadanía corporativa a través del uso efectivo de las prácticas de gestión de vanguardia.

El Modelo de Excelencia de la EFQM, en su versión de 2003, está formado por nueve criterios o grandes áreas de gestión de una organización, cinco de ellos son los criterios Agentes (lo que hace la organización) y otros cuatro son criterios de Resultados (lo que la organización obtiene). La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto transversal que aparece presente en los diferentes criterios del Modelo de Excelencia.

Este Modelo integra la identificación de los grupos de interés, sus necesidades y expectativas, la autoevaluación de la RSE, la mejora en las prácticas de la organización y la comunicación externa de los resultados. Abarca un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que tienen su núcleo en el respeto por las personas, la ética y el medio ambiente. Se puede utilizar en el contexto de cualquier sistema de gestión y es totalmente compatible con el Modelo EFQM de Excelencia.

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

El Pacto es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de las corporaciones y los mercados. Aquellas empresas que adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, que fomentan sociedades más prósperas.



El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos:

1. Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
2. Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).

Para lograr este objetivo, el Pacto Mundial ofrece oportunidades de aprendizaje y participación a través de mecanismos diversos, tales como diálogos sobre políticas, entrenamiento en temas puntuales, participación en redes locales y alianzas para proyectos.

La iniciativa ha sido criticada por focalizar la atención en los grupos de interés exteriores, sin incluir a los que forman parte de la empresa, como los empleados. También ha recibido críticas por no haber especificado los principios con más claridad. Sin embargo, el Pacto Mundial es una norma política que tiene por objetivo la promoción del aprendizaje y el diálogo, pero no es una norma de auditoría. Además, se incentiva a las empresas a usar las directrices G3 de la GRI como medio de comunicación de su progreso, debido a la naturaleza complementaria de la GRI y el Pacto Mundial.



ISO 26000 es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que da orientación sobre Responsabilidad Social (RS). Integra la experiencia internacional en Responsabilidad Social y da orientaciones sobre qué temas una organización necesita enfocar para operar de una forma socialmente responsable, y cuál es la mejor forma de implementar la Responsabilidad Social (RS). Contiene directrices voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para ser utilizada como una norma de certificación, como son la ISO 9001, 2008, y la ISO 14001, 2004. Puede ser aplicada a cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente de si son grandes, medianas o pequeñas, y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.

Tiene como intención promover un entendimiento común en el ámbito de la RSE para complementar otros instrumentos e iniciativas, no para reemplazarlos. La norma es com-

patible con las declaraciones de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), además del Pacto Mundial. La organización GRI ha publicado un informe sobre cómo las directrices de la organización pueden complementar la norma ISO 26000 en la elaboración de la memoria, y además, los indicadores de GRI son aplicables para informar sobre los temas planteados en la ISO 26000. Asimismo, AccountAbility ha manifestado su interés por desarrollar una guía que aclarará la compatibilidad ente las normas AA 1000 e ISO 26000.

GUÍAS PARA EL RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS Y PARA LA ELABORACIÓN DE LOS REPORTES



AccountAbility 1000 (AA1000) es un método de responsabilidad que pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. Especifica los procesos que debe llevar a cabo una organización para responder por sus acciones, pero no por los niveles de desempeño que la empresa deberá alcanzar en los indicadores sociales, ambientales y económicos.

Ser “accountable” (responsable al rendir cuentas) significa explicar o justificar las acciones u omisiones por las cuales uno es responsable ante quienes poseen un interés legítimo. “AccountAbility” es una rendición de cuentas transparente. Implica transparencia ante los *stakeholders* (afectados o interesados) con relación a las empresas, ser responsivo (responsabilidad ante los actos y omisiones de la organización y para el desarrollo de procesos y metas para el mejoramiento sostenido del rendimiento) y acatar (o cumplimiento de los requerimientos legales en relación con las políticas y difusión empresarial).

AA1000 promueve un constante perfeccionamiento. El método requiere que se instale un sistema de gestión. El proceso de administración facilita el perfeccionamiento constante y el conocimiento a nivel de organización. Además, promueve la reflexión, planificación, fijación de metas y el compromiso de los *stakeholders*. Establece pautas para la evaluación de la calidad de los informes éticos y sociales. El sistema de verificación AA1000 brinda seguridad en cuanto a la calidad y exactitud del informe de una empresa. Todo tipo de organizaciones puede incorporar el método de AA1000 en su proceso de comunicación. AA1000 se ha dedicado a compatibilizar sus propios métodos de difusión con los de GRI. GRI se concentra en el “qué” de la información (los indicadores y el formato de lo difundido), mientras que AA1000 brinda normas aplicables a los procesos de difusión y al desarrollo de informes accesibles y objetivos.



Global Reporting Initiative (GRI). El 22 de mayo 2013 se presentó en Ámsterdam la nueva guía G4, del Global Reporting Initiative (GRI), como resultado de un proceso de trabajo de dos años, con la implicación de profesionales de diferentes sectores de todo el mundo. Con esta guía el GRI ha dado un gran salto, pasando de un enfoque de cumplimiento a poner en el eje central la gestión de la sostenibilidad.

Se presenta en un nuevo formato compuesto de dos documentos:

1. *La guía*, que contiene la descripción de alcances de principios y contenidos básicos.
2. *El manual de aplicación*, que orienta a las organizaciones sobre el proceso de elaboración de los reportes.

La nueva Guía G4 facilita la elaboración de informes de sostenibilidad haciéndolos más concisos ya que se centra en los asuntos realmente relevantes, y de este modo también contribuye a una mayor transparencia, compromiso y confianza con los grupos de interés, generando valor. Igualmente hace posible que las memorias en sí mismas puedan contribuir a mejorar la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. La información sobre la sostenibilidad, que se recoge fundamentalmente, aunque no de manera exclusiva, en las memorias, es una plataforma esencial para transmitir el desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de la organización, y reflejar de ese modo sus impactos tanto positivos como negativos.

Para aquellas organizaciones que ya tienen la sostenibilidad integrada en su forma de hacer, probablemente la nueva guía G4 facilite su ejercicio anual de *reporting*. Para aquellas organizaciones cuya gestión de la sostenibilidad no esté tan madura, y acostumbran a seguir la guía G3 o G3.1, la aplicación de la nueva versión G4 puede suponer un reto importante. Sin embargo, las organizaciones van a disponer de dos años para prepararse para el G4 porque hasta finales de 2015 se pueden continuar utilizando el G3 o el G3.1.

Cuando hablamos de SG RSE, la elaboración del reporte sólo forma parte del alcance del sistema; es, de hecho, uno de los procesos a ser considerados. La organización no debe interpretar la elaboración del reporte considerándolo como su SG RSE. De la misma forma, es necesario considerar el hecho de una mayor necesidad de recursos a la hora de buscar la información y contar con una adecuada plataforma tecnológica para la integridad de los datos a incluir en el reporte.

Las memorias pueden ser categorizadas según su nivel de cumplimiento con las directrices de la GRI, pero también si han sido auditadas por un tercero o autoauditadas. El GRI ha sido criticado por el hecho de que la certificación que la organización ofrece sólo certifica que la memoria cumple con los requisitos de las directrices y no investiga la veracidad de la información. No se establecen exigencias respecto a quién puede hacer una auditoría externa; en lugar de esto, pone énfasis en que la transparencia y la participación activa de los grupos de interés pueden proporcionar más garantías que una auditoría. Además, las directrices han sido criticadas por la falta de pautas sobre la gestión de la cultura y la ética en la empresa informante.

INSTRUMENTOS DE CARÁCTER DIAGNÓSTICO



IndiCARSE. Esta herramienta fue creada en el año 2004, tomando como referencia modelos de indicadores de RSE internacionales y adaptándolos al contexto guatemalteco. En 2009 se lanzó la primera edición homologada para Centroamérica, conformando así el primer sistema de medición regional en América Latina. Posteriormente, en 2011, a partir de la presentación oficial de la Norma de Responsabilidad Social ISO 26000, se procedió a realizar un

segundo consenso regional para actualizar los indicadores con base en los principios, expectativas y materias de esta norma.

Son indicadores que permiten a las empresas identificar y medir sus prácticas de RSE, mediante la evaluación de las siete áreas de aplicación. El cuestionario cuenta con 480 preguntas agrupadas en siete áreas o ejes de la RSE. Constituye un modelo único aplicable para todo tipo de sector económico, lo que ha facilitado que actualmente sea utilizada por más de 250 empresas en la región. Los siete ejes que miden los indicadores son: gobernabilidad, público interno, medio ambiente, mercadeo, proveedores, comunidades y política pública.

Beneficios que ofrece IndiCARSE:

- Actualiza a la empresa en las últimas tendencias de RSE.
- Permite un análisis de las prácticas de RSE de la empresa, incorporando métricas internacionales de Responsabilidad Social.
- Permite comparación anual y desempeño con otras empresas a nivel nacional y regional.
- Identifica brechas de mejora.
- Permite tomar decisiones y definir estrategias internas en materia de RSE.
- Genera información fiable, documentada y sistematizada que podría servir como insumo para reportar a las partes interesadas a través de memorias o reportes de sostenibilidad.
- Elemento diferenciador en el mercado.



Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Esta herramienta fue desarrollada inicialmente por el Instituto Ethos del Brasil, hoy gracias la alianza intercontinental "Programa Latinoamericano para la RSE-Plarse" se adapta y difunde en siete países de América Latina.

Los Indicadores Ethos de RSE, son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que se refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa. El sistema de los Indicadores Ethos permite que las organizaciones acompañen, en forma voluntaria, la gestión de responsabilidad social de sus proveedores y clientes, con acceso a esas informaciones, siempre y cuando obtengan autorización para ello. Por su lado, los proveedores y clientes, al llenar el cuestionario de los Indicadores Ethos, pueden autorizar, por el mismo sistema, que las empresas tengan acceso a sus datos de registro, respuestas a los Indicadores Ethos e Informe de Diagnóstico.

El cuestionario de los indicadores Ethos está organizado en siete temas:

- Valores, transparencia y gobierno corporativo,
- Público interno,
- Medioambiente,
- Proveedores,

- Consumidores y clientes,
- Comunidad,
- Gobierno y sociedad.

El sistema permite apuntar prioridades, establecer metas e iniciativas conjuntas, facilitar el acompañamiento de las acciones por medio de evaluaciones periódicas y posibilitar que la compañía y su cadena de valor evolucionen juntas hacia la sustentabilidad.



El concepto de **Gobierno Corporativo** se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los accionistas, directorio y alta administración. Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y de los accionistas, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando transparencia de información.

El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, en Canadá, los Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión; esto es, querían saber qué se estaba haciendo con su dinero y cuáles eran las expectativas futuras. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo que de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus “Principios de Gobierno Corporativo”, en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembro y algunos otros en proceso de serlo.

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de GC debe:

- Proteger los derechos de los accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el Consejo de Administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Hoy en día es tan importante el Gobierno Corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen GC, ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión garantizando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior, el GC, lejos de ser una moda, es considerado un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

La clasificación anterior no es limitativa de las normas disponibles actualmente para gestionar la RSE. Son una referencia que pretende orientar la utilización de las mismas atendiendo al alcance y expectativas que se tienen de un SG RSE.

Finalmente, es importante resaltar que las normas tienen un valor añadido para la empresa, porque ofrecen un punto de partida para empezar a reflexionar sobre los temas sociales y medioambientales. Al mismo tiempo, pueden orientar a la empresa en la medición de la información no financiera, la elaboración de una memoria de RSE y en el diálogo con los grupos de interés.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UN CASO DE ÉXITO

CARMEN ELISA HERNÁNDEZ

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, la Ley de Contrataciones Públicas, publicada mediante Decreto No. 5.929 de 11 de marzo de 2008 (Gaceta Oficial No. 38.895 de 25 de marzo de 2008) contempla en su artículo, 44 el establecimiento del compromiso de responsabilidad social (Título III, Modalidades de Selección de Contratistas, Capítulo I, Disposiciones Generales, Contenido del Pliego de Condiciones), estableciendo a toda la Administración Pública, la obligatoriedad de requerir a todos los contratistas de obras y servicios, el compromiso de devolver a la sociedad parte de las ganancias obtenidas por la ejecución de los contratos adjudicados.

Hasta aquí sólo se establece esa obligatoriedad y es en mayo de 2009 cuando se dicta el Reglamento de Ley de Contrataciones Públicas (Decreto No. 6.708) y se publica en Gaceta Oficial No. 39.181, en el cual se establecen todas las normas relativas al cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas contratistas de obras y servicios, sujetas a la aplicación de la Ley de Contrataciones Públicas.

El Reglamento desarrolla, en su capítulo VI, a partir del Artículo 34, todos los aspectos relativos al cumplimiento del compromiso de Responsabilidad Social por parte de los entes contratantes, los contratistas y los beneficiarios de estos compromisos. Entre los aspectos que se puntualizan queremos resaltar:

RANGO Y NORMATIVA INTERNA

Artículo 35. Para el suministro de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras se establece, para el Compromiso de Responsabilidad Social, un valor mínimo de 1% y un valor máximo de 5% del monto del contrato suscrito, el cual asumirán los Contratistas beneficiarios de la adjudicación del mismo. Los órganos o entes contratantes deberán fijar los porcentajes a ser aplicados a cada condición del Compromiso de Responsabilidad Social, así como establecer categorías o escalas proporcionales con base en los montos de los contratos a ser suscritos.

MODALIDADES DEL COMPROMISO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Artículo 41. El Compromiso de Responsabilidad Social que se establezca puede ser aplicado mediante proyectos sociales los cuales serán constituidos por la información de las necesidades del entorno social del órgano o ente contratante o de las comunidades

organizadas ubicadas en las áreas de influencia de los mismos, y servirán de base para incorporarlos en los pliegos o condiciones de contratación en las diferentes modalidades de selección de contratistas, así como en los procedimientos excluidos de la aplicación de estas modalidades a excepción de los servicios laborales y los órganos y entes del Estado. Estos proyectos comprenderán:

1. La ejecución de proyectos de desarrollo sociocomunitario.
2. La creación de nuevos empleos permanentes.
3. Formación socioproductiva de integrantes de la comunidad.
4. Venta de bienes a precios solidarios o al costo.
5. Aporte en especies a programas sociales determinados por el Estado o a instituciones sin fines de lucro.
6. Cualquier otro que satisfaga las necesidades prioritarias del entorno social del órgano o ente contratante.

El establecimiento de un marco legal que genera obligatoriedad a las empresas sujetas a la aplicación de la Ley de Contrataciones Públicas a ser “empresas responsables socialmente”, no le resta mérito a la consecución de logros importantes en el desarrollo de proyectos sociales, porque si bien es cierto que el incumplimiento de la ley acarrea sanciones, el cumplimiento de la misma con el norte de involucrarse con el administrador de los contratos en la selección de los proyectos más viables, que beneficien a una población mayor y que verdaderamente generen un tejido social, constituyen un cambio en la visión de cómo conectarse desde la empresa con la sociedad.

El cumplimiento de la ley conllevaría a entregar los recursos indicados por el administrador del contrato a una Fundación, Consejo Comunal u organización social, sin involucrarse en los proyectos y las necesidades de la comunidad.

En las próximas líneas, mostraremos una experiencia donde el cumplimiento de la ley ha llevado a una comunidad a desarrollar un proyecto en conjunto con la administración municipal y los contratistas, que ha generado un tejido social y un concepto de pertenencia que transformó un terreno no utilizado en un centro social que, además de servir de lugar de encuentro comunitario, deportivo, cultural y social, permitirá generar los recursos necesarios para su mantenimiento.

LA NECESIDAD

En el año 2012 el Consejo Comunal que hace vida en el ámbito de un sector llamado El Plan en Las Minas de Baruta, se acerca a la Alcaldía del Municipio a solicitar recursos económicos para ejecutar la construcción de un centro deportivo, cultural y recreativo en terrenos remanentes, adyacentes al Polideportivo Policarpio Sánchez, en Las Minas de Baruta.

El Consejo Comunal plantea la necesidad de contar con un espacio adecuado para realizar las reuniones de la comunidad y actividades de recreación, cultura y deportes para adultos y niños, más allá de las que se desarrollan en los espacios del Polideportivo.

La instalación que plantean serviría a toda la comunidad de El Plan y los sectores cercanos al área y sería administrado por los miembros del Consejo Comunal que proponen la iniciativa.

Dada la especificidad del proyecto, la administración municipal les propone registrar una figura jurídica que les permita mayor flexibilidad y transparencia en el manejo de los recursos, el control y seguimiento de las obras, y la posterior administración de los espacios, sin interferir o colidar con los intereses más amplios del Consejo Comunal.

NACE EL CLUB DEPORTIVO “EL PLAN”

Con la asesoría de la administración municipal, nace, el 13 de marzo de 2013, la Asociación Civil Club Deportivo El Plan, con el registro formal de su acta constitutiva y sus estatutos sociales.

La Asociación Civil Club Deportivo El Plan tiene como objeto: 1) Desarrollar y mantener en sus asociados las condiciones físicas y mentales indispensables para la práctica del deporte, así como fomentar valores orientados a la sana convivencia y el amor por la patria; 2) Despertar y mantener en sus asociados la solidaridad y el compañerismo indispensables para el logro de los objetivos; 3) Fomentar la creación de la Escuela de Iniciación Deportiva, de carácter monodeportivo, a fin de aumentar la reserva deportiva del país; 4) Mantener y defender los derechos de sus afiliados como deportistas ante las diferentes instancias y situaciones correspondientes.

El Patrimonio de la Asociación estará constituido por: 1) Los aportes que puedan ser asignados por las personas naturales, organismos públicos y privados; 2) Las contribuciones de sus miembros; 3) Los aportes especiales que haga el Instituto Nacional de Deportes; 4) Los bienes muebles e inmuebles, que por cualquier título pueda adquirir; 5) Las donaciones efectuadas por particulares e instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras; 6) Cualquier otro ingreso proveniente de la realización de sus actividades específicas.

Los miembros de la Asociación serán los activos y los colaboradores, incluyendo de esta forma, no sólo a los miembros de la Junta Directiva que se registra, sino, además, a todas aquellas personas de la comunidad que deseen incorporarse y colaborar, aclarando que la participación será *ad honorem*.

Con las cláusulas indicadas, la conformación de la Junta Directiva y algunas otras de índole legal, la iniciativa cuenta con la personalidad jurídica que les permitirá acceder a recursos para ejecutar un proyecto.

EL PROYECTO

En septiembre del año 2013 es presentada formalmente ante el despacho del Alcalde del Municipio Baruta una solicitud de recursos para completar los trabajos ya iniciados de construcción del Centro Cívico y Cultural.

El Consejo Comunal, con recursos obtenidos de diferentes fuentes, había iniciado el movimiento de tierra y compra de algunos materiales para la construcción del Centro Cívico que se habían planteado, y en los meses entre marzo y septiembre, se hicieron todos los trámites de ley para lograr que la recién creada Asociación Civil Club Deportivo El Plan asumiera el proyecto y pudiese manejar los recursos financieros que le ingresaran.

Durante esos meses la Asociación Civil recibió apoyo de ingenieros de la administración municipal y de varias contratistas para el levantamiento de las partidas de obra involucradas en la construcción, así como en la búsqueda de presupuestos de materiales y equipos que se requerirían.

De este trabajo surge la posibilidad de ampliar el proyecto a la mejora del parque infantil, construcción de caminería e instalación de equipos de ejercicios para los adultos de tercera edad.

La Asociación consigna la copia del registro, identificación del representante legal, RIF, memoria descriptiva del proyecto y presupuestos que soportan la solicitud de los recursos, que asciende a 810.000,00 Bsf.

COMIENZAN A LLEGAR LOS RECURSOS

La administración municipal, tal como lo indica la ley, comienza a incluir la obligación de entregar los recursos correspondientes a la Responsabilidad Social Empresarial a algunos de los contratos adjudicados, dirigiendo estos recursos a la Asociación Civil Club Deportivo El Plan.

Es importante señalar que las contratistas entregan directamente los recursos a la persona legalmente autorizada de la Asociación, Fundación u organización social, beneficiaria de la asignación autorizada por la máxima autoridad municipal, representada por el Alcalde del Municipio. De esta forma, se genera la relación entre las organizaciones sociales que presentan sus necesidades y los contratistas que, cumpliendo con la legislación que regula su contratación, se involucran con los beneficios que van a producir en las comunidades, los recursos que ellos aportan.

En algunos casos, esta relación que se genera entre las comunidades y los contratistas ha derivado en involucramiento en el desarrollo de los proyectos y aportes en experiencia, trabajo o recursos, adicionales a los que les impone la Ley de Contrataciones Públicas.

De los 810.000 Bsf. solicitados para el proyecto, se entregaron, durante el año 2013, 523.685 Bsf. Con estos fondos se adelantó la adquisición de materiales y se avanzó en la construcción del espacio techado para el Centro Cívico Cultural.

Durante el primer semestre del año 2014 se han entregado 149.298 Bsf., quedando aún pendientes 137.017 Bsf. de la asignación inicial para completar las obras previstas en el proyecto.

UNA EXPERIENCIA DE COMUNIDAD Y APORTES DE TODOS

La construcción del área techada para uso comunitario se hizo por miembros de la misma comunidad que tienen experticias en albañilería, herrería, electricidad y hasta jardinería, a quienes se les pagaron sus labores durante los días de semana, pero durante los fines de semana la participación de mano de obra se incrementaba de manera significativa, cuando se organizaban los “sancochos” donde algunos participaban en su elaboración, mientras otros aportaban con su trabajo a las labores de construcción, logrando en pocos meses un espacio con piso de concreto, techo e iluminación suficiente, donde se podrán

hacer las reuniones que requiera la comunidad; además, se instalaron los equipos del parque infantil que pasaron a renovar el viejo mobiliario de Parque que existía en el área.

Hay una sumatoria de esfuerzos desde todos los ámbitos institucionales y comunitarios, que se han traducido en aportes al proyecto:

- La administración municipal apoyó con maquinarias y obreros municipales el movimiento inicial de tierra para acondicionar los espacios y ha hecho seguimiento a toda la ejecución de las obras.
- Durante la ejecución de los trabajos, la administración municipal contrató la construcción de un muro y una cerca para delimitar el área del Polideportivo. Este contratista aportó la reparación de la cerca del área a recuperar por la Asociación Club Deportivo El Plan, así como la construcción de las rejas de acceso al área.
- Contratistas que aportaron sus compromisos de Responsabilidad Social Empresarial aportaron también el sistema de drenaje del área, contactos con proveedores de los equipos a instalar, elaboración de presupuestos con definición de partidas y listados de materiales requeridos, y hasta materiales que se utilizaron en la construcción.
- La comunidad no sólo se organizó, además aportó horas y esfuerzo de construcción y supervisión de los trabajos, lo que ha generado un sentido de pertenencia muy especial que todos esperan garantice el cuidado y mantenimiento de las instalaciones.

POR DÓNDE VAMOS

La comunidad de El Plan ya cuenta con:

- “Sala Abierta” para reuniones, actividades culturales, recreativas y deportivas.
- Mobiliario de parque infantil moderno y suficiente para la población infantil del sector.
- Una caminería de concreto, en un 80% de ejecución.
- El área totalmente cercada y puertas de acceso que permiten el control del espacio.
- Drenajes del área.

Quedan pendientes:

- Finalización de la caminería.
- Compra e instalación de los equipos de ejercicios para adultos de tercera edad.
- Suministro e instalación de grama de bajo mantenimiento.
- Paisajismos, pintura y fiesta de inauguración.

SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

Uno de los aspectos más importantes a considerar en la evaluación de los proyectos sociales es su capacidad de generar los recursos propios que les permitan seguir realizando las actividades proyectadas o mantener las instalaciones construidas con el concurso de la propia comunidad, e incluso con recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento.

Adicionalmente a la capacidad de generación de recursos, la sustentabilidad de los proyectos se asegura con el manejo transparente de los recursos, la rendición de cuentas a la comunidad y a los entes aportantes, y con el correcto cumplimiento de los deberes formales que derivan de los compromisos legales que se adquieran.

En el caso de la Asociación Civil Club Deportivo El Plan, se proyecta generar recursos con el alquiler del espacio para "celebraciones infantiles", celebración de bazares y/o actividades de exposición y ventas de productos artesanales producidos por la propia comunidad, siempre dentro del marco de las normas de convivencia y uso establecidas y acordadas con la comunidad para el manejo del área.

Los recursos producidos se reinvertirán en el mantenimiento preventivo y correctivo que se requiera para contar con un espacio óptimo para la comunidad y hacer las posibles ampliaciones del complejo hacia otras áreas aprovechables en el sector.

Hasta la fecha, la Asociación Civil Club Deportivo El Plan ha rendido cuentas tanto a la administración municipal de los recursos direccionados hacia el proyecto, como a la comunidad que ha aportado esfuerzo y recursos en la ejecución de las obras, generando un historial de transparencia que les permitirá acceder a recursos adicionales de cualquier fuente que requieran.

CONCLUSIONES

La legislación en materia de contrataciones públicas ofrece los mecanismos para disponer de recursos provenientes de la ejecución de los contratos adjudicados y pagados hacia las fundaciones, comunidades u organizaciones civiles sin fines de lucro para la ejecución de obras y servicios comunitarios.

Más allá del cumplimiento de las obligaciones de ley, tanto las contratistas y suplidores de bienes y servicios, como los administradores de los contratos, conforman una red de apoyo a las comunidades desde la conceptualización de los proyectos hasta la ejecución de los mismos.

Se genera un proceso de aprendizaje en las comunidades que parte desde la organización misma en entes jurídicamente válidos para recibir recursos, pasando por las metodologías de desarrollo de proyectos, administración de recursos, supervisión de obras, contraloría social y operación de las instalaciones y de la organización misma.

La sostenibilidad de los proyectos sociales parte desde la conceptualización de proyectos con capacidad de generar recursos propios y deriva en el compromiso de las comunidades con sus propios objetivos y el nivel de capacidad de desarrollar pertenencia con los logros obtenidos del esfuerzo de todos.

El caso la Asociación Civil Club Deportivo El Plan es sólo uno de los ejemplos de éxito que se obtienen cuando instituciones, comunidad y colaboradores se unen para obtener resultados que beneficien a las comunidades y apunten al crecimiento sano de una sociedad y hacia los valores del esfuerzo compartido.

CAPÍTULO VI

VISUALIZACIÓN

DESDE EL DIAGNÓSTICO HASTA LA AGENDA,
PASANDO POR LAS PERSPECTIVAS DE LA RSE

HACIA UNA AGENDA AMPLIADA DE RSE EN VENEZUELA

JOSEFINA BRUNI CELLI

La cartera de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas de capital venezolano no ha variado mucho en los últimos sesenta años, aún cuando hubo una significativa inflexión alrededor de 1990 en la agenda global de RSE. La primera parte del presente trabajo explora este aparente rezago de las empresas venezolanas, y concluye que ello se debe a un eficaz acoplamiento de la acción social del capital venezolano a su particular circunstancia sociopolítica. La segunda parte del texto argumenta que lo anterior no significa que las empresas venezolanas estén haciendo lo óptimo en el ámbito de la RSE. A fin de contribuir con la construcción de un entorno que les permita ser socialmente eficaces, y en consecuencia ganar legitimidad en el territorio nacional, las empresas de capital venezolano deberán ampliar su agenda de RSE de manera que ésta atienda la formación de una institucionalidad apropiada para un capitalismo sano y próspero. El tránsito hacia tal institucionalidad sólo se logrará si las empresas venezolanas asumen esta tarea desde una perspectiva de responsabilidad política.

LAS EMPRESAS VENEZOLANAS Y EL MOVIMIENTO MUNDIAL DE RSE

Hasta principios de la década de 1990, la RSE en Venezuela siguió los patrones y tendencias dominantes de RSE en el resto del mundo. Sin embargo, a partir de ese momento se empieza a dar una divergencia. Mientras que el mundo da un giro hacia la ampliación de la agenda de RSE en el marco de una institucionalidad internacional asociada al ámbito, cada vez más densa, las empresas venezolanas prosiguieron, hasta el día de hoy, con la tradicional agenda de RSE asociada a la filantropía corporativa que dominó en el mundo en las cuatro décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Desde el momento en que Bowen acuñó el concepto de “responsabilidad social” en 1953, hasta principios de la década de 1990, la RSE se enfocó en mejorar las condiciones de los propios trabajadores de la empresa y en contribuir con el bienestar de comunidades circunvecinas. En ese período la RSE angloamericana se concretó principalmente como “filantropía corporativa”, definida ésta como programas empresariales estructurados e institucionalizados para hacer donaciones (*corporate giving*). La filantropía corporativa norteamericana había florecido gracias a una legislación, promulgada por el congreso de los Estados Unidos en 1935, que le dio cabida a las grandes donaciones al permitir a las empresas deducir sus contribuciones caritativas de las declaraciones del impuesto sobre la renta (Madrashimova, 2013; Soskis, 2010).

Las empresas venezolanas, por ubicarse en un país petrolero de las Américas, han tenido a lo largo de su historia mucha influencia de las multinacionales, y de las multinacionales norteamericanas en particular. De allí que desde la década de 1940, el sector empresarial venezolano haya seguido de cerca el modelo de RSE de las empresas petroleras (Méndez, 2003) norteamericanas. En 1942, siendo Eugenio Mendoza (uno de los primeros capitanes de industria en Venezuela) ministro de Fomento, se incorpora al Código Civil venezolano la figura jurídica de la fundación; y en ese mismo año el propio Eugenio Mendoza funda la primera fundación privada del país (Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil) (Guédez, 2008). También a finales de 1942 se promulga la primera ley de impuesto sobre la renta del país, donde se establecen beneficios de exención, exonerabilidad y exoneración del pago de los impuestos para las principales organizaciones no lucrativas (Itriago e Itriago, 2001). Tal legislación se inspiraba en el modelo de la fundación empresarial norteamericana, principal instrumento de la filantropía corporativa; y tuvo como referente la legislación norteamericana de 1935, en la que se estableció la posibilidad de deducir contribuciones caritativas en las declaraciones de impuesto sobre la renta. Emerge, a partir de ese momento, un sector de fundaciones familiares y empresariales que se conformaría como el brazo filantrópico de una nueva burguesía nacional, formada durante la Segunda Guerra Mundial gracias a políticas proteccionistas implementadas por el Estado venezolano.

La atención que el modelo norteamericano de RSE prestaba al bienestar y a las condiciones de trabajo de los trabajadores durante el período en que predominó la “filantropía corporativa” (1945-1990) fue reproducido por la nueva burguesía venezolana. De manera análoga al caso de los Estados Unidos: la orientación filantrópica para con los trabajadores jugó un papel particularmente importante en la década de 1960 en Venezuela, cuando tras el derrocamiento de la dictadura de Marcos Pérez Jiménez, el país se embarcó en la construcción de una estabilidad fundada, en parte, en una relación tripartita estable entre el Estado, el empresariado y los sindicatos de trabajadores que se habían formado en espejo a la formación de la burguesía nacional.

Como evidencia concreta de la influencia norteamericana tenemos que, en febrero de 1963, se realizó en Maracay el Primer Seminario Internacional de Ejecutivos organizado por la Fundación Creole (brazo filantrópico de la Standard Oil de los Estados Unidos) con la cooperación de la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) y la Fundación Eugenio Mendoza. El evento trató el tema del papel de la responsabilidad empresarial en el progreso social de Venezuela, y fue en el marco de la misma cuando se creó el Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Ahora bien, en 1990 se da un giro importante en la agenda e institucionalidad de la RSE en el mundo. Se incorporan a la agenda los asuntos de desarrollo sostenible, derechos humanos y contribución al desarrollo (Fabig y Boele, 1999), así como también los de transparencia, lucha contra la corrupción, buen gobierno corporativo, y la ética en general. Este cambio y expansión de la agenda fue tan importante que algunos investigadores como Blowfield y Frynas (2005) consideran que es sólo a principios de los años 1990 cuando la RSE nace como “área distintiva de conocimiento” (p. 504). Una nueva institucionalidad global dedicada a promover, apoyar, difundir, e incluso presionar a favor del cumplimiento voluntario de la nueva agenda de responsabilidad social, también se fue formando a partir de la década de 1990 (Waddock, 2008).

Pese a los anteriores desarrollos, cabe destacar que la acción socialmente responsable de las empresas venezolanas (las de capital venezolano) hoy se acerca más a la filantropía corporativa anterior a 1990 que a la nueva agenda global de RSE, aun cuando guarda algunas importantes diferencias con la primera:

1. Cuando en mis salones de clase exploro con los participantes las características de su entorno social y las acciones sociales *voluntarias* que sus empresas realizan en consecuencia, las actividades reportadas tienden a caer en una de las siguientes tres categorías: beneficios para los trabajadores, filantropía comunitaria, y formación interna y externa, siendo las primeras dos las clásicas de la tradicional filantropía corporativa tanto en Venezuela como en Estados Unidos.
2. Las empresas venezolanas atienden los temas de ambiente, de no discriminación en el trabajo, y de seguridad y salud en el trabajo, fundamentalmente en cumplimiento de obligaciones legales y no como acciones voluntarias. Los gerentes venezolanos asocian estas categorías de actividad con “responsabilidad social” sólo en tanto y cuanto el cumplimiento de la obligación legal les da “licencia para operar”, lo que para los gerentes venezolanos significa, en estos tiempos que corren, recibir la no objeción para operar por parte de los funcionarios del gobierno. Así, pues, guardando las distancias en cuanto a estilo de hacer gobierno, la situación venezolana se parece a la que existía en los Estados Unidos en el período de la “filantropía corporativa”, donde el Estado era el principal rector de las conductas responsables de las empresas.
3. El punto anterior implica que las empresas venezolanas no han incorporado a sus sistemas y rutinas procesos dirigidos a reducir su huella ambiental, asegurar el desarrollo sostenible o a proteger los derechos humanos más allá de lo establecido en la normativa legal.
4. Otros temas centrales en la nueva agenda de RSE, como los de gobierno corporativo e inversión responsable, están totalmente ausentes de la agenda de trabajo (voluntaria o no) de las empresas de capital venezolano. Ello se debe principalmente al hecho de que los mercados de capitales nacionales no se han desarrollado ni tienen perspectivas para desarrollarse en los próximos años.

LA LÓGICA DEL QUEHACER DE LAS EMPRESAS VENEZOLANAS EN EL ÁREA DE LA RSE

Ahondemos en las actuales áreas de acción social de las empresas venezolanas: beneficios para los trabajadores, la filantropía comunitaria; y la formación interna y externa. Habíamos dicho que las primeras dos categorías son las mismas que dominaban en la filantropía corporativa de las empresas venezolanas hace 40 años. ¿Por qué el continuado énfasis en estos aspectos? ¿La lógica que lleva a las empresas venezolanas a canalizar recursos en estas áreas es la misma que motivó la tradicional filantropía corporativa, o podemos identificar una lógica más idiosincrática, propia de una circunstancia nacional?

Los beneficios voluntarios a los trabajadores es una categoría de acción social de larga tradición en la empresa venezolana. Eugenio Mendoza Goiticoa, líder fundador de la filantropía corporativa venezolana, es hoy día recordado por su magnificencia a lo interno de sus empresas, y hasta el día de hoy sigue siendo referente y ejemplo en ese sentido¹. Lo

¹ Charo Méndez (2003) describe esto como “trabajo social industrial”. Según esta concepción, si las empresas tenían que hacer algo más que producir, entonces mejor hacerlo con sus trabajadores.

que pudiera variar hoy día es lo que motiva este tipo de acción en la empresa venezolana actual. Los motivos son hoy más estratégicos que puramente altruistas (o filantrópicos en su sentido más literal). Con los beneficios a los trabajadores se busca de manera consciente y explícita crear sentido de pertenencia y asegurar la lealtad de los trabajadores con la empresa. En un entorno políticamente adverso a la figura de la empresa capitalista, donde el Estado ha creado reglas de juego e incentivos que contribuyen a la agudización de tensiones entre capitalistas y trabajadores, los beneficios voluntarios a los trabajadores son medidas que tienen un carácter claramente defensivo.

La filantropía comunitaria de hoy también es más estratégica y defensiva que la que se realizaba en las décadas de 1950, 1960 y 1970 en Venezuela. En aquel tiempo las empresas canalizaban recursos hacia comunidades pobres para aliviar carencias, movidas principalmente por una mentalidad paternalista (Gómez y Márquez, 2004), según la cual el rol de los privilegiados en la sociedad era brindarle protección a los más necesitados. La acción social era alimentada por la inequidad y por el valor religioso de la caridad. No se buscaba nada a cambio. Hoy día, la presencia de la pobreza y los contrastes sociales siguen siendo un factor de peso para canalizar recursos hacia este sector. Sin embargo, la naturaleza de las acciones es mucho más defensiva que en tiempos anteriores por varias razones: 1) creciente presión demográfica alrededor de las fábricas y unidades productivas: los asentamientos informales alrededor de las unidades productivas se han hecho más densos y en muchos casos presionan por el desplazamiento de las fábricas; 2) creciente violencia en el entorno físico de la empresa; 3) creciente asertividad y disposición a la protesta de comunidades vecinas a las operaciones de las empresas, muchas veces aupadas por actores políticos o de la sociedad civil; 4) creciente expectativa de que las empresas atiendan las necesidades no satisfechas de las comunidades (Bruni, González, Márquez, 2009). Estos factores han obligado a las empresas a combinar su tradicional filantropía comunitaria (donaciones puntuales o sistemáticas) con acciones estratégicas como las siguientes: 1) pactos de convivencia o no agresión con determinadas agrupaciones de la vecindad, que en muchos casos vienen acompañados de elementos transaccionales, tales como transferencias de recursos hacia esas organizaciones; 2) fomento de actividades productivas con el fin de fortalecer las economías comunitarias y así reducir su dependencia y expectativas de la empresa. Si bien esta última actividad tiene una motivación fundamentalmente defensiva, es también una actividad con potencial transformador, lo cual contrasta con el antiguo enfoque paternalista-caritativo.

La canalización de recursos hacia actividades de formación externas a la empresa es quizá el punto de mayor contraste de la acción social de la empresa venezolana de hoy con la filantropía más tradicional. Tal actividad está íntimamente relacionada con el último punto del párrafo anterior: se orientan a darles a miembros de las comunidades herramientas para montar o establecer su propio micronegocio o medios de vida; su principal fin es dinamizar las economías locales y reducir la presión de las empresas como generadoras de empleo.

Finalmente, las actividades formativas internas, un área en la que actualmente se concentra una gran parte del esfuerzo social voluntario de las empresas venezolanas, responden a la poca preparación general y específica de los trabajadores que llegan a las empresas. No es cierto que este tipo de actividad no se realizara anteriormente; la diferencia entre hoy y el pasado es que antes la formación se hacía en cooperación con el Estado por la vía del INCE, bajo un esquema que no era del todo voluntario. Hoy día, esta actividad sí

es fundamentalmente voluntaria y responde a la necesidad (que dejó de ser apoyada por el Estado) de la empresa de contar con personal calificado para sus propias operaciones.

En suma, la cartera de acción social de la empresa de capital nacional hoy es diferente a la de las empresas multinacionales, simplemente porque su circunstancia es diferente. ¿De qué sirve hacer un reporte GRI si nadie lo espera? ¿De qué sirve tomar acciones voluntarias para reducir la huella de carbón si la sociedad no lo valora? Esas son presiones sentidas por las multinacionales, no por las empresas venezolanas, que como hemos visto, están sujetas a un conjunto muy diferente de presiones sociales y políticas. Las actividades de RSE de las empresas venezolanas de hoy se parecen, en cuanto a sus categorías de acción, a las que el empresariado venezolano realizaba hace cuarenta años. Pero si bien la cartera de actividades es muy similar, los motivos y abordaje son diferentes. Hoy la acción social de la empresa venezolana es más estratégica y defensiva (filantropía estratégica), y menos caritativa y paternalista (como lo era la filantropía corporativa tradicional). Su principal fin es asegurar la paz (interna con los trabajadores y externa con las comunidades) y la aceptación necesaria para operar.

HACIA UNA AGENDA AMPLIADA DE LA RSE EN VENEZUELA

Arriba vimos que la acción social de las empresas venezolanas se corresponde bien con la particular circunstancia que ellas enfrentan. Ahora bien, entender por qué se está donde se está, no significa que se esté haciendo lo óptimo. En esta sección se argumenta que la práctica de RSE de las empresas venezolanas, tan defensiva y centrada en la mera supervivencia, es insuficiente. La viabilidad de largo plazo de Venezuela depende de la existencia de una economía sana y próspera, y una economía sana depende de un sector privado “socialmente eficaz”. Tal “eficacia social” es imposible de lograr en el actual entorno institucional venezolano. Por tal razón, las empresas deben asumir la responsabilidad de agenciar mejoras en ese entorno institucional.

La actual cartera de RSE de la empresa venezolana es insuficiente, principalmente porque no atiende el problema la viabilidad de largo plazo de una economía de mercado sana en el territorio venezolano, lo cual amenaza la figura misma de la empresa capitalista. La empresa capitalista no es una “persona natural”, es una fabricación social, un invento jurídico que existirá sólo a medida que la sociedad la considere “socialmente eficaz”, esto es, a medida que los beneficios sociales que se le atribuyan sean mayores a los daños o costos sociales que se asocien con su existencia. Desafortunadamente, la empresa privada venezolana no ha sido tan socialmente eficaz como se quisiera, lo cual la hace vulnerable a ataques desde diversos sectores de la sociedad. Evidencia de la eficacia social insuficiente incluye: 1) que el sector privado no ha logrado generar un número suficiente de buenos empleos (de allí la prevalencia del empleo informal en Venezuela); 2) que mucha de la inversión privada que se realiza en emprendimientos empresariales se hace con una mira de corto plazo, lo que le resta protagonismo a las empresas en lo referido a su contribución al desarrollo nacional; 3) que las empresas más “exitosas” en la última década han sido las llamadas “empresas de maletín”, más propias del llamado *crony capitalism* o “capitalismo malandro” que del ideal moderno, conocido como “capitalismo social de mercado”; 4) que las empresas venezolanas no han logrado establecer conglomerados empresariales internacionalmente competitivos, e incluso que los pocos conglomerados que existían (como el de la telenovela y el de las reinas de belleza) se han mudado a otros países; y finalmente, 5) que las pequeñas y medianas empresas que componen el

grueso del sector empresarial en Venezuela, tienen como principal característica una muy baja productividad.

En el marco político actual, donde predomina desde la coalición de gobierno, un discurso anticapitalista y antiempresa privada, la baja eficacia social de la empresa constituye una verdadera amenaza para el sector privado venezolano. Ha habido un esfuerzo por parte del sector privado de resaltar, mediante campañas informativas, la importancia de la empresa privada como motor de desarrollo, como garante de abastecimiento de bienes, y como generador de oportunidades para el desarrollo personal (Conindustria, 2012), y de hecho, la empresa privada sigue siendo vista por el 77% de la población venezolana como “indispensable para el desarrollo” (Latinobarómetro, 2011). Pero tal matriz de opinión pública carece de robustez si la empresa privada no asume la responsabilidad de atender la raíz del problema, que no es más que una institucionalidad adversa que impide el logro de negocios socialmente eficaces. Dicha institucionalidad tiene las siguientes características: 1) fuerte corrupción en la interface entre sector público y sector privado; 2) ambigüedad en la normativa legal y exceso de discrecionalidad en las burocracias; 3) hiperregulación que sólo puede ser costeadada por grandes empresas y que empuja a las empresas medianas y pequeñas a una situación de informalidad y sublegalidad; 4) poco apoyo del Estado en el área de la investigación y el desarrollo; 5) inseguridad jurídica; 6) inseguridad física; 7) mala infraestructura de transporte y servicios; 8) distorsiones de precio; 9) inestabilidad macroeconómica. Estos problemas siempre han existido en Venezuela, pero se han agudizado de manera exponencial en los últimos tres lustros como consecuencia de un progresivo deterioro de la institucionalidad pública requerida para el logro de un capitalismo saludable y en consecuencia, socialmente eficaz.

En años recientes, teóricos como Scherer y Palazzo (2007), Matten y Crane (2005) y Scherer, Palazzo y Matten (2009) vienen haciendo un llamado a una conceptualización ampliada de la RSE que abarque el rol o papel político de las empresas. Matten y Crane (2005) hacen notar la responsabilidad que vienen asumiendo las empresas multinacionales como proveedoras, facilitadoras y canalizadoras de los derechos sociales, civiles y políticos de los ciudadanos, como consecuencia de crecientes fallas de los Estados para garantizar esos derechos en el contexto del proceso de globalización. Scherer y Palazzo (2007) introducen la idea de “responsabilidad política” de la empresa y la definen como aquella que va más allá de las expectativas o estándares sociales que las empresas cumplen como actor reactivo; para la empresa, asumir responsabilidad política consiste en asumir un rol (político) proactivo en la solución de problemas sociales, mediante el establecimiento y redefinición de estándares y expectativas sociales.

En el caso de Venezuela, un problema social crítico es la carencia de una institucionalidad apropiada para el desarrollo de un capitalismo sano y productivo. La institucionalidad que prevalece es corrupta, poco transparente y con regulaciones de baja calidad. Está en el interés de las empresas, así como de la sociedad como un todo, lograr mejoras en esa institucionalidad. Recae en las empresas y sus líderes (por tratarse de actores comparativamente poderosos) la responsabilidad de ocasionar los cambios necesarios para lograr esa institucionalidad.

El cuadro que sigue establece la distinción entre una “conducta políticamente responsable”, una “conducta empresarialmente responsable” y un comportamiento corrupto o socialmente irresponsable. La “conducta políticamente responsable”, al igual que la “con-

ducta empresarialmente responsable”, es potable en lo moral y motivada en gran parte por el interés de la empresa. La diferencia entre las dos es que la “conducta empresarialmente responsable” es pasiva con relación al entorno institucional y estrecha en su visión del interés propio: asume el entorno institucional, por muy inadecuado que sea, como un dato inmodificable, y se limita a promover (limpiamente) normas y leyes que atienden a sus intereses gremiales. En cambio, la “conducta políticamente responsable” asume una conducta proactiva con una perspectiva de interés compartido en el largo plazo. La empresa y sus líderes asumen críticamente el entorno institucional, y promueven y empujan mejoras mediante la deliberación pública y la movilización política.

Conducta corrupta	Conducta empresarialmente responsable	Conducta políticamente responsable
Gran corrupción (Hellman <i>et al.</i> , 2012): pagos privados a funcionarios públicos para ejercer influencia en reglas de juego a favor de intereses particulares.	Sólo se promueven leyes que atienden los intereses de un gremio o sector empresarial.	Se promueven normas y leyes que atienden al interés colectivo o bien común en el largo plazo
Se colonizan o “capturan” determinados espacios en el sector público con el fin de controlar al regulador en favor de un grupo de particulares. Es otra categoría de “gran corrupción” (Hellman <i>et al.</i> , 2012).	Se asume con posición pasiva la existencia de regulaciones de mala calidad.	Se promueve la creación de normas de calidad (OECD, 2005): cumplibles, que incrementen la transparencia y establezcan un terreno equitativo para todos.
Se sucumbe a la pequeña corrupción: pagos de comisión, mordidas, sobornos o chantajes. Categoría de “pequeña corrupción” (Hellman <i>et al.</i> , 2012).	Solamente se evitan situaciones en las que se deban pagar sobornos o comisiones.	Se participa activamente en la lucha contra el soborno y el pago de comisiones.
Se le entrega información falsa a los entes reguladores; se aprovecha oportunísticamente, en provecho propio, la poca transparencia del Estado.	No se hace nada para exigir mayor transparencia gubernamental.	Se participa activamente en la lucha a favor de la transparencia en las actuaciones del Estado: se exige que la información sobre reglas y regulaciones esté a la disposición de todos.
Incumple con estándares sociales en términos legales y morales.	Se limita a cumplir con estándares sociales en términos legales y morales.	Participa activamente en procesos políticos dirigidos a establecer y redefinir los estándares éticos en normas sociales y legales.

La concepción tradicional de RSE se corresponde con la “conducta empresarialmente responsable”. Recordemos que Bowen (1953), padre de la RSE, definió el concepto como un comportamiento “deseable en términos de los objetivos y valores de la sociedad”. Esta concepción de la RSE supone, como indican Scherer y Palazzo (2007), un comportamien-

to centrado en el cumplimiento de expectativas existentes, y en tal sentido, una actitud de aceptación pasiva de la institucionalidad existente (incluyendo sus objetivos y valores). En países como Venezuela, donde se carece de la institucionalidad necesaria para un capitalismo sano, no basta con una responsabilidad empresarial pasiva, porque ello no le asegura a la empresa la posibilidad de ser socialmente eficaz (y por ende, de ganar legitimidad social).

Hay una segunda razón por la cual la “conducta empresarialmente responsable” es insuficiente en Venezuela. Y es que las empresas que se limitan a ese tipo de comportamiento responsable, son observadoras pasivas de las empresas que caen en el “comportamiento corrupto” de la columna izquierda. Como las empresas de “comportamiento corrupto” obtienen mayor retorno económico que las de “conducta empresarialmente responsable”, entonces se generan incentivos colectivos a un deslizamiento generalizado de las empresas hacia el “comportamiento corrupto”. En cambio, si las empresas y sus líderes asumen “comportamientos políticamente responsables”, se crean las condiciones para que todos los actores del sistema se aboquen en colectivo a construir esa mejor institucionalidad.

La RSE tiene que ver, en parte, con crear una sociedad donde exista una relación virtuosa entre empresa y sociedad, una relación donde la empresa aporte, y donde la sociedad asegure las condiciones para que la empresa aporte. Esa relación virtuosa sólo se puede dar en un marco institucional transparente, con normas de buena calidad y libre de corrupción. El tránsito hacia una institucionalidad con esas características sólo se logrará si las empresas venezolanas asumen un comportamiento políticamente responsable.

REFERENCIAS

BLOWFIELD, M. y FRYNAS, J.G. (2005). Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. *International Affairs*, 81(3).

BRUNI CELLI, J.; GONZÁLEZ, R.A. y MÁRQUEZ, P. (2008). De la filantropía al cambio social o de cómo hacer empresas sostenibles en entornos adversos. En M. Penfold y Vainrub (Eds) *Estrategias en tiempos de turbulencia: las empresas venezolanas*. Caracas: Ediciones IESA.

CONINDUSTRIA (2012). *Campaña en defensa de la empresa privada en Venezuela*. 7 de mayo. http://www.contextotmt.net/base/unilever/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=31106. Última visita: 28 de mayo, 2014.

FABIG, H. y BOELE, R. (1999). “The Changing Nature of NGO Activity in a Globalizing World: Pushing the Corporate Responsibility Agenda”, *IDS Bulletin* 30, p. 3.

GÓMEZ, H. y MÁRQUEZ, P. (2004), *Responsabilidad social corporativa como estrategia de negocio*. Bogotá: Cátedra Corona, Universidad de los Andes.

GUÉDEZ, V. (2008). “La responsabilidad social no es el negocio, pero es parte del negocio”. *CIES Boletín*, 62. Recuperado el 12 de abril, 2014 de http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_62.pdf

HELLMAN J.S.; JONES, G.; KAUFMANN, D. y SCHANKERMAN, M. (2000). *Measuring Governance, Corruption and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies*. Washington: World Bank Institute. Abril.

ITRAGO, A.L. e ITRIAGO, M.A. (2001). "La filantropía empresarial: un deber moral, social y legal" (Corporate Philanthropy: A Moral, Social, and Legal Obligation), *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Vol. 4, No. 1, September.

LATINOBARÓMETRO (2012). *Informe 2011*. Santiago de Chile. www.latinobarometro.org Última visita: 21 de abril, 2014.

MATTEN, D., y CRANE, A. (2005). "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization". *Academy of Management Review*, 30, pp. 166-179.

MÉNDEZ RIVAS, C. (2003). *Responsabilidad social en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas: Strategos Consultores.

OECD (2005). OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance. <http://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/recommendations-guidelines.htm>. Última visita: 21 de mayo, 2014.

SCHERER, A.G.; PALAZZO, G. y BAUMANN, D. (2006). "Global Rules and Privates Actors:Toward a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance". *Business Ethics Quarterly*, 16 (4), pp. 505-532.

SCHERER, A.G., y PALAZZO, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32, pp. 1096-1120.

SCHERER, A.G., PALAZZO G. y MATTEN, D. (2008). "Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities". *Business Ethics Quarterly*, 19 (3), pp. 327-347.

WADDOCK, S. (2008). "Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility". *Academy of Management Perspectives*, 22, pp. 87-108.

AUTORES

LORENZO ALFONZO

Licenciado en Filosofía (UCAB), Máster en Administración y Máster en Mercadeo (IESA). Gerente de Finanzas, con amplia experiencia en planificación estratégica, comercial y financiera en los sectores de tecnología de sistemas de información, energía y petroquímica. Profesor de Planificación Financiera (Unimet), Lógica Matemática y Filosofía de las Ciencias (ULA).

OSCAR BASTIDAS-DELGADO

Profesor de Gestión Empresarial (UCV). Consultor en responsabilidad y balance social, y economía social y cooperativismo. Expresidente de la Fundación Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Docente y de Investigación de la UCV (FonJUCV). Presidente de la Comisión de Responsabilidad Social de Fedecámaras.

ZAIRA BERTI ÁVILA

Especialista en Gerencia de Programas Sociales y Responsabilidad Social. Directora de Gerencia Social Consultores Asociados/G-Social.

VICTORIA BIGIO

Psicólogo (UCV), Especialista en Gerencia Social (Fundación Escuela de Gerencia Social). Coach en contextos internacionales (Centro Universitario para el Desarrollo Empresarial, México). Consultora en RSE, negocios inclusivos y diseño de escenarios.

THAÍS BONSANTO

Socióloga (UCAB). Asesora en Planificación y RSE. Consultora Asociada a Inlatin, C.A. y Cerse.

JOSEFINA BRUNI CELLI

Ph.D. en Administración Pública (New York University), Máster en Administración (IESA), B.A. en Ciencias Políticas (Yale University). Profesora Titular del IESA. Miembro del equipo SEKN. Su trabajo de investigación en RSE, negocios inclusivos y cooperativas ha sido publicado dentro y fuera de Venezuela. Tiene artículos y casos publicados por Harvard Business School.

ORALYN CALDERA

Doctora en Ecología (Universidad Grenoble I, Francia). Se ha desempeñado como docente de postgrado en la Unimet, y en la Universidad de Barcelona, España. Ha tenido responsabilidades gerenciales en las áreas de gestión ambiental y responsabilidad social en el Ministerio del Ambiente, Compañía de Administración y Fomento Eléctrico (Cadafe), Petróleos de Venezuela y en el Banco de Venezuela.

CRISTINA CALVO

Ph.D. en Economía del Comportamiento y Máster en Gobernabilidad y Desarrollo Humano. Directora del Programa Internacional sobre Democracia, Sociedad y Nuevas Economías de la Universidad de Buenos Aires. Profesora de la Cátedra Amartya Sen, dictada en diversas universidades latinoamericanas. Fue profesora de las diferentes ediciones del Curso de Responsabilidad Social Universitaria PNUD-OEA-AECL. Premio de la Cancillería Argentina en 2008 por su compromiso y lucha en la defensa de los derechos humanos universales.

RUBÉN DARÍO CANELÓN FERNÁNDEZ

Máster en Responsabilidad Social Corporativa (Universidad de Barcelona, España). Director General de la Fundación Aliarse por Venezuela. Presidente de Aética Social Business & Consulting, C.A. Asesor en ética y responsabilidad corporativa. Coach en desarrollo humano y conferencista internacional. Autor de los libros *El calentamiento social* y *La sociedad corresponsable*.

LEONARDO CARVAJAL

Licenciado en Educación (UCAB), Doctor en Educación (Universidad de Barcelona, España). Profesor de la UCV (1975-1998) y de la UCAB (1999-2014). Presidente del Consejo Nacional de Educación (1996-1999). Actualmente es Director del Programa de Doctorado en Educación de la UCAB.

MARIELA COLMENARES

Periodista. Vicepresidente Ejecutiva de Comunicaciones y RSE de Banesco.

SONIA DE PAOLA

Ingeniero; Máster en Ingeniería Empresarial; especializaciones en Administración y Finanzas, Planificación Estratégica y Gobierno Corporativo. Director Asociado de GKG Energy, organización de expertos para uso avanzado de energía, edificios verdes y soluciones para la sostenibilidad.

MARSHA DÍAZ DE FELICIANO

Publicista; Licenciada en Comunicación Social, mención Corporativa; Especialista en Gerencia Social y Políticas Públicas y Candidata a Ph.D. en la Heinrich Heine Universität de Düsseldorf, Alemania.

REINHOLD GÖRLING

Director de la Escuela de Medios y Ciencias de la Cultura de la Heinrich Heine Universität en Düsseldorf, Alemania.

VÍCTOR GUÉDEZ

Presidente de Cerse (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial). Profesor en la Maestría de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona, España; en la Especialización de RSE de la Universidad Metropolitana, y en el Diplomado de RSE de la Universidad Simón Bolívar. Autor de más de veinte libros sobre la ética en las organizaciones y la RSE.

ROCÍO GUIJARRO

Licenciada en Filosofía, Máster en Gerencia Empresarial (UCV), Programa Avanzado de Gerencia (IESA). Gerente General de Cedice.

DEISY J. HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

Doctora en Ciencias Políticas, y Máster en Seguridad y Defensa y Gerencia de Recursos Humanos. Profesora Asociada, Departamento de Estudios Políticos de la Unimet.

CARMEN ELISA HERNÁNDEZ

Ingeniero Mecánico (USB). Ocupó diferentes posiciones en PDVSA en las áreas de comercialización, planificación estratégica y desarrollo de nuevos negocios. Consultor y facilitador de programas de gobierno corporativo, planificación estratégica, optimización de procesos, innovación y atención al cliente para empresas en Venezuela, República Dominicana, Costa Rica y Colombia. Actualmente es Directora

General de la Alcaldía del Municipio Baruta. Consultor Asesor de la Empresa de Consultoría Crea Resultados.

MARIANA IZTÚRIZ BOADA

Periodista especialista en RSE y comunicaciones corporativas, con particular interés en la gerencia y difusión de la relación entre empresas y derechos humanos. Máster en Estudios Culturales y Derechos Fundamentales.

ISABEL LORENZ

Licenciada en Educación, Máster en Gerencia de Programas Sociales. Directora de Cerse. Coordinadora del Postgrado en RSE de la Universidad Metropolitana. Profesora en Gestión de la RSE y RSO en la Unimet y la UCAB.

RAÚL MAESTRES

Licenciado en Administración de Empresas (UCAB), Máster en Administración y Finanzas (IESA), y Coach Ontológico certificado por Newfield Consulting. Dilatada experiencia en empresas de consumo masivo, como Colgate Palmolive y Empresas Polar. Fue Senior Client Partner en Korn Ferry International, donde participó en más de 300 proyectos de reclutamiento en importantes corporaciones venezolanas y multinacionales, y en más de 200 proyectos de Valoración Gerencial Estratégica (*Management Assessment*) para evaluar los estilos de liderazgo y pensamiento de prominentes ejecutivos en múltiples organizaciones. Ha participado en las juntas directivas de Grupo Ferretotal, Promesa, Productos EFE y Café Fama de América. Es Vicepresidente del Centro Venezolano-Americano, Primer Vicepresidente de Junior Achievement de Venezuela, y miembro de las juntas directivas de Venamcham y Cedca.

CHARO MÉNDEZ RIVAS

Socióloga. Consultora en RSE desde el año 2000. Autora del libro *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*.

DENNYS MONTOTO

Relacionista. Consultora en RSE a través de la firma Gestión Responsable.

TOMÁS PÁEZ BRAVO

Sociólogo (UCV), Ph.D. y Máster en Filosofía en Planificación (University College, Londres). Profesor Titular (UCV), en los doctorados de Ciencias Sociales y de Investigación y Desarrollo. Miembro del Consejo Asesor de la Asociación Mundial de Parques Científicos y Tecnológicos. Director del Parque Tecnológico de Universidad Simón Bolívar. Coordinador del III Observatorio PYME dedicado a la Responsabilidad Social. Presidente de Ceatpro, empresa asesora en calidad y productividad. Coordinador Nacional del Programa Bolívar para la internacionalización de la PyME y la integración tecnológica latinoamericana. Ex Director General Sectorial del Ministerio de Fomento. Autor y coautor de más de veinte textos en los temas de estrategia, calidad y productividad, pyMEs y emprendimiento. Miembro fundador del Observatorio Hannah Arendt y editor del libro *Democracia y dictadura en Latinoamérica* (en proceso de edición).

ALICIA PIMENTEL

Licenciada en Psicología. Gerente General de Fundación Empresas Polar. Miembro de la Junta Directiva del Centro de Atención Nutricional Infantil de Antimano –Cania–, de Empresas Polar.

PERLA PUTERMAN

Consultora en Proyectos de la Unión Europea, Banco Mundial, Organización para la Normalización ISO y el Banco Interamericano de Desarrollo. Fundadora y moderadora del Foro Iberoamericano de Responsabilidad social. Participó activamente en la elaboración de la ISO 26000. Autora de diversos artículos para revistas y libros relacionados con la RSE. Expositora a nivel nacional e internacional. Promotora de la RSE en las redes sociales.

MARIELY RAMOS PIÑERO

Doctora en Ciencias Médicas, M.Sc. en Bioética, Especialista en Salud Ocupacional. Docente investigadora del Departamento de Salud Mental, Universidad de Carabobo. Director Médico de Todo Salud Consultoría Integral, C.A.

FELICIANO REYNA GANTAUME

Arquitecto (Universidad de Cornell). Presidente y fundador de Acción Solidaria. Presidente de Sinergia. Miembro del Consejo Directivo Internacional del International Center for-Not-for-Profit Law (ICNL).

PABLO RINCÓN

Emprendedor, comunicador social, fundador y editor de la revista *RSE Venezuela* y de Komunumo.com. Periodista especializado en RSE y Sostenibilidad. Cursó Diplomado de Desarrollo Gerencial y Gestión de Empresas Socialmente Responsables (USB). Conferencista y autor de varios artículos relacionados con la RSE.

ALEJANDRO RIVERA PRATO

Ingeniero (USB), Máster in Business Administration, Postgrado en Finanzas (UCAB). Egresado del Programa Ejecutivo del IESA. Profesor invitado en la Universidad Simón Bolívar y en la Unimet. Profesor de ADEN Business School. Consultor en Estrategia e Innovación. Director fundador de Link Gerencial Consultores. Autor de los libros *Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro; Innovación, el único camino, y Transformar, de las ideas a los hechos.*

ELOY RODRÍGUEZ ALFONSÍN

Experto mexicano en RSE. Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública (Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM), Máster en Responsabilidad Social Corporativa Contabilidad y Auditoría Social (Universidad de Barcelona, España). Socio fundador de la empresa de consultoría Promotora Accse (Acción Social Empresarial) y de la revista *Ganar-Ganar*. Conferencista y profesor universitario de postgrado.

YANET RODRÍGUEZ

Ingeniera Civil, Máster en Sistemas de Responsabilidad Social Corporativa en la Escuela de Negocios EOI (Madrid, España), Especialista en RSE (Unimet). Coordinadora del proyecto "Desarrollo de Competencias Clave para la RSE en Venezuela". Consultor en sistemas de gestión por procesos y auditor internacional calificado en Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO-9001), Ambiente (ISO 14001), Seguridad y Salud (OSHAS 18001), SGE-21 Forética, Elaboración de Reportes de Sostenibilidad GRI. Directora de CyS, Capacitación y Servicios Empresariales, C.A.

MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA

Especialista en Gobierno, Gerencia y Asuntos Públicos; y egresada de la primera promoción de especialistas en Responsabilidad Social Empresarial –Redunirse–. Becaria del gobierno francés como estudiante en l'Ecole National d'Administration (2008). Máster (C) en Gobierno y Políticas Públicas. Directora de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Docente de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la misma Universidad en las áreas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad; Cooperación Internacional y Gestión de Proyectos para el Desarrollo.

JORGE RUIZ CARRILLO

Licenciado en Administración, Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Director Académico del Programa "Premio Amartya Sen", PNUD-URP-UNMSM. Profesor universitario. Docente del Programa Internacional de "Formación de Formadores en RSE", PNUD-AECID. Exfuncionario público, se desempeñó como subjefe del INAP, Perú. Fue Jefe del Instituto de Capital Social y Ética del Desarrollo de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

YONAIDE SÁNCHEZ FERRER

Socióloga, Especialista en Desarrollo Organizacional. Docente de pregrado y postgrado en áreas vinculadas a la sociología del trabajo, desarrollo sustentable, gerencia social y política social. Es consultora independiente en el área de RSE.

MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ

Economista con especialización en RSE (Unimet), Máster en RSE (Universidad de Nottingham, Reino Unido). Ha realizado varias investigaciones en relación con la RSE, el ámbito de las políticas públicas y el rol del Estado. Consultora en materia de RSE y proyectos sociales en diferentes organizaciones locales e internacionales. Actualmente dirige Prodos Consultores, empresa de consultoría especializada en el desarrollo de proyectos sociales, estrategias de RSE y la promoción de las alianzas multisectoriales.

HENRY ELISEO SARMIENTO

Sociólogo, M.Sc. en Economía. Director y profesor del Diplomado de Gerencia Social y Gestión de Empresas Social y Éticamente Responsables, y del Diplomado de Desarrollo Gerencial y Liderazgo Responsable. Director del Observatorio de RSE (USB). Consultor en RSE y Desarrollo Humano Sostenible. Miembro del Comité Asesor en RSE de Fedecámaras. Integrante del Comité del Fondo Norma para la elaboración de la Norma ISO 26000 de RSE.

WILMER SOLANO

Licenciado en Comunicación Social, mención Comunicación para el Desarrollo Económico (ULA, Táchira); Diplomado en Desarrollo Gerencial y Gestión de la Empresa Ética y Socialmente Responsable (USB). Locutor (UCV). Conductor de espacios en Radio Capital 710AM, Caracas, y Radio Noticias 1060AM, estado Táchira. Director de la Multiplataforma Nota Responsable, de la cual es presentador oficial en La Tele Televisión, y dirige la versión impresa en el diario *Tal Cual*. Ha sido reportero de televisión y productor audiovisual de Globovisión y CMT Televisión (Venezuela), Univisión (Miami), Caracol Televisión (Colombia) y Panamericana Televisión (Perú).

RAMÓN SOSA MIRABAL

Especialista en el diseño e implementación de estrategias de relaciones externas y comunicaciones, así como en programas de RSE para grandes corporaciones. Actualmente es el Director de Asuntos Corporativos de Cargill en Venezuela.

MARÍA SOLEDAD TAPIA

Licenciada en Biología (UCV), M.Sc. (Michigan State University), Doctora en Ciencias (UCV). Profesora Titular jubilada (UCV). Fue directora del Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos (Facultad de Ciencias, UCV). Fundadora de la Fundación Saldía Venezuela. Tiene más de cien publicaciones arbitradas en revistas y libros internacionales y nacionales.

DANIELA TORO CARNEVALI

Socióloga (UCAB), Máster en Economía Social y Desarrollo Comunitario (Universidad de Barcelona, España), Doctoranda del Programa de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña. Profesora en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade), Barcelona, España. Investigadora en RSE y temas afines. Experiencia técnica en empresas venezolanas y españolas en RSE, inversión social, voluntariado corporativo, diálogo con grupos de interés y gestión medioambiental.

MIREYA VARGAS

Profesional dedicada a apoyar el desarrollo sustentable en Latinoamérica desde la docencia, la investigación y la asesoría a empresas y organizaciones de la sociedad civil. Actualmente dirige Foco Sustentable

DANIEL VARNAGY

Ingeniero Electricista (USB), Maestría en Administración de Empresas (IESA), Doctor en Ciencia Política (USB), Certificado Postdoctoral (Centro de Investigaciones Postdoctorales Cipost-Faces-UCV). Profesor Titular e Investigador a dedicación exclusiva (USB). Imparte las cátedras de Capital Social, Cultura Política, Ética y Desarrollo.

ISABEL VIDAL

Profesora del Departamento de Teoría Económica. Directora del Centro de Investigación en Economía y Sociedad (CIES). Editora de la Revista Economía y Sociedad. Directora académica del Máster en Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad y Auditoría Social en la Universidad de Barcelona, España. Coautora del libro *Responsabilidad social, sostenibilidad, GRI e ISO 26000*.

JORGE V. VILLALOBOS

Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., asociación sin fines de lucro integrada por más de 1.450 miembros, fundaciones, empresas y personas, que promueve, desde hace 25 años, la cultura de la filantropía y la RSE en México e impulsora del Distintivo ESR de Empresa Socialmente Responsable. También es Presidente del Consejo Directivo de Forum Empresa, red continental de organizaciones de promoción de la RSE, creada hace 15 años.

ANTONIO VIVES

Ph.D. en Finanzas y Mercados de Capitales (Carnegie Mellon University).

Director de Cumpetere, empresa consultora en sostenibilidad. Profesor Consultor (Stanford University). Miembro de los consejos asesores en Sostenibilidad de las multinacionales Cemex y Abengoa. Miembro del Consejo Directivo del Global Initiative for Sustainability Ratings. Fue Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y profesor de finanzas de empresa en escuelas de postgrado en negocios. Ha dictado más de cien conferencias internacionales. Autor de decenas de artículos académicos y profesionales, y de cinco libros sobre RSE y dos sobre finanzas de empresa.

GUSTAVO A. YEPES LÓPEZ

Administrador de Empresas, Máster en Administración de Empresas y candidato al título de Doctor en Ciencias Empresariales. Director de Gestión y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Ganador del premio Recla 2013 al mejor programa de responsabilidad social. Conferencista internacional. Autor de varios libros, artículos e investigaciones sobre responsabilidad social, transparencia y anticorrupción, consumo y suministro responsable.

XIOMARA ZAMBRANO

Psicólogo (UCV), especialización en RSE (Unimet), Doctora en Ciencias Sociales. Consultora y profesora universitaria en pre y postgrado. Preside la Comisión de Función Social Empresarial de Consecomercio.

KARINA ZAVARCE

Gerente General de Fundación Bigott.

RSE