

## **Pinceladas históricas de la RSE**

*Giselle C.de Stas*  
*CEO*  
*Image & Value Management*

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) podría considerarse como el nuevo “hype” en la sociedad actual. Una visión actualizada para hacer converger los intereses empresariales con los del desarrollo social, en forma conjunta y paralela.

Muchos se preguntarán de dónde proviene la RSE, término que es una modificación a conceptos utilizados en el pasado como la Responsabilidad Social Corporativa (que se refiere, especialmente a las grandes multinacionales), también a los Programas de Buen Ciudadano, o de Acción Comunitaria. Prácticas utilizadas por la empresa privada con un enfoque más filantrópico y de permiso para operar, que de un cambio de paradigma para beneficio sostenible.

Estamos en una nueva coyuntura donde empresas y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han puesto en boga la RSE pretendiendo mejorar las prácticas empresariales en sintonía con las demandas actuales de ética, transparencia, protección y respeto a los derechos humanos y al planeta que habitamos.

La RSE se distancia de esta manera de la filantropía, que distinguió la actuación empresarial en siglos pasados. Hoy una empresa puede ser socialmente responsable sin dedicar un solo centavo a filantropía o a programas de ayuda comunitaria.

La “filantropía o patrocinio” marcó grandes hitos y progresos que hoy disfruta la humanidad: desde los Papas de Roma, las familias Medici o Borgia, en Italia, quienes financiaron y estimularon a artistas como Leonardo da Vinci o Miguel Angel. El Papa Julio II, un gran patrocinador de artistas, le encargó a Miguel Angel la escultura de Moisés como el principal monumento para su mausoleo. Aunque fue para magnificar su propia gloria, hoy lo vemos como un legado histórico.

También emperadores, reyes o príncipes en Europa para ganar prestigio, demostrar su poderío y buena voluntad impulsaron orquestas, músicos y compositores. Vivaldi, Bach, Wagner o Mozart gozaron de este tipo de bondades que los catapultaron en un sitio de privilegio. Sin embargo esa generosidad siempre tuvo su relación costo/beneficio.

Con el surgimiento en la Era Industrial las empresas buscaron cómo ser más productivas, obtener más ganancias, muchas veces en detrimento de su

entorno: trabajadores, sociedad, medio ambiente, prácticas de favorecimiento, lobbying con gobierno, etc.

La eliminación del trabajo infantil en Europa, entre 1850 y 1920, especialmente en Francia, Bélgica y Gran Bretaña da los primeros visos de una forma de responsabilidad social, catalogada por muchos como paternalismo. Fueron las esposas de los patronos quienes empezaron con talleres de costura para las madres de los niños obreros, quizá para apaciguar su conciencia. Todas esas actividades fueron sopesadas en términos de costo/beneficio y no pura filantropía o generosidad.

Entonces, no ha sido inusual que personas o empresas hayan procurado una forma de legitimidad social y de contar con la positiva voluntad de muchas audiencias -como la política- para crear el encuadre legal que permitiera espacio y libertad de operación, tácticas luego usadas con gran éxito por la iniciativa empresarial en el siglo XX.

El desarrollo de actividades con vínculos sociales experimentó un proceso, que podríamos resumir en las siguientes etapas (todas catalogadas como asistencialismo social):

- Participación de las esposas de dirigentes cívicos y empresariales, en las Fundaciones y entidades de beneficencia
- Se desempeñan con paternalismo y asisten en obras que el gobierno no cubre
- Las obras sociales o donaciones van de la mano del interés o compromiso del empresario o sus afinidades personales
- La participación social de la empresa se da en beneficios para los empleados (creación de asociaciones, becas, capacitación, préstamos, etc)
- Luego pasa a las "Relaciones Comunitarias" ayudando con donaciones en escuelas, iglesia y su entorno directo. "Dar algo en retribución a la sociedad donde me desenvuelvo", así reza en muchas misiones empresariales.
- El surgimiento de las ONG, como actor intermediario, involucra a empresas en planes y proyectos que no tienen relación con su quehacer empresarial (core business), solo para ganar en "imagen" u obtener un permiso social para operar.

Los escándalos corporativos, especialmente en los Estados Unidos (Enron, Marta Stewart, Andersen, Toycos, MCI y Parmalat en Italia –por citar algunos) han demostrado que las prácticas de negocio que se venía realizando hasta mediados de los 90, son acciones hoy por hoy punibles y criticables. Es decir, hacer crecer una empresa, por los medios que sean, es cuestionable moralmente y sujeto de delito.

Eso significa que los valores han cambiado y como tal su nivel de crítica o acuso social. Como consecuencia el giro dado a la Responsabilidad Social, donde hay un nuevo mandato en el comportamiento de cada empresa, un nuevo ADN que le permita operar, generando bienestar y riqueza para la sociedad. Bien se puede decir que "el éxito futuro de su empresa dependerá de que usted pueda

defender sus acciones del pasado, según las nuevas reglas y valores del mercado”.

### ¿Qué no es RSE?

Se debe tener claro que el término Responsabilidad Social Empresarial, no es un concepto nuevo, pero ha ganado espacio a partir de la década de los 90. En este nuevo auge, vale la pena diferenciar las prácticas a las que han echado mano diversas empresas, bajo el nombre de “responsabilidad social”. No se debe confundir que hacer filantropía no hace a una empresa socialmente responsable o generadora de riqueza.

A continuación una explicación de las más importantes.

Filantropía pura: Consiste en donaciones anónimas de dinero o especie hacia obras de caridad, que con su actuar pone parches a la sociedad en problemas que podrían recibir otro tipo de atención y respuesta, pues al cumplir con una función asistencialista esa donación termina desvirtuándose: la sociedad o grupo beneficiado solo pone las manos para recibir, pero no para cambiar.

Filantropía ingeniosa o inteligente: Término usado para las compañías que desean construir un puente entre caridad y su propio bienestar. En esencia implica la donación de dinero (servicios o algo de valor) a causas de caridad que están fuertemente relacionadas con el giro del negocio. La empresa al desarrollarlas recibirá alguna retribución.

*Ejemplo:* Credomatic patrocina el Festival Internacional de Música y atrae a grupos y artistas de renombre internacional (Luciano Pavarotti), pero la gran venta de entradas se da por medio de sus tarjetas de crédito.

Filantropía comunitaria: ha sido el eje de lo que por años se trabajó en el campo de las relaciones públicas como relaciones con la comunidad, un tipo de responsabilidad social corporativa: dar algo de retorno a la comunidad donde se opera y de la cual se obtienen beneficios. Así, la empresa dedica recursos en escuelas, bibliotecas, hospitales, parques infantiles y clubes deportivos, entre otras obras comunales. Esta relación con la comunidad fue para muchas compañías la clave de su imagen y su “permiso” para operar. Por tanto instaron a la participación de empleados en sus proyectos, como una forma de extender su alcance y convencimiento de las buenas prácticas sociales.

*Ejemplo:* HB Fuller, con su compañía Kativo organizó con sus empleados la pintura de escuelas en zonas necesitadas del país.

Causa relacionada con el mercadeo: se encuentra a mitad del camino entre filantropía y promoción de ventas. Es cuando una compañía se une a una causa de caridad para darse a conocer y a la vez promover el conocimiento y venta de sus productos.

*Ejemplo:* American Express y la restauración de la estatua de la Libertad: Para el centenario de la estatua en 1986, esa empresa se comprometió a donar un centavo por cada dólar que gastaran sus tarjetahabientes. Al final donó \$1,7 millones para la restauración, con una implicación económica más que multiplicada por el aumento en el consumo y pago a través del plástico.

Patrocinio: como la palabra lo indica se trata de dar recursos y productos a favor de una causa, grupo, persona u organización, lógicamente a cambio de imagen, publicidad, asientos preferenciales, colocación del logotipo, etc. Los casos más típicos se dan en la arena deportiva, aunque en los últimos años el patrocinio es una complicada actividad de mercadeo, especialmente en Juegos Olímpicos y grandes eventos deportivos mundiales.

## **Teorías y enfoques**

El campo de Responsabilidad Social presenta un amplio espectro de teorías así como una proliferación de enfoques, todos ellos controvertidos, complejos y poco conocidos. El artículo "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory" ("Responsabilidad social corporativa: un mapa del territorio"), de la candidata doctoral Elisabet Garriga y el profesor Domènec Melé (1) ofrece un panorama más claro sobre estos aspectos.

Las teorías de Responsabilidad Social más importantes presentan cuatro dimensiones relacionadas con: los beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos. Paralelamente y entre paréntesis, adjuntamos el enfoque al cual responden esos cuatro grupos.

**1. Teorías instrumentales (enfoque libertario):** la empresa es vista exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. Aquí se incluyen aspectos como:

-La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas.

-Las estrategias para lograr ventajas competitivas: Inversiones sociales en un contexto competitivo, perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales, estrategias para la base de la pirámide económica: innovación como oportunidad.

-El mercadeo con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos creando una imagen de marca mediante la asociación con la dimensión ética y de responsabilidad social.

**2. Teorías políticas (enfoque de auto interés social):** hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y su ejercicio responsable en el escenario político. Entre los principios más importantes están:

-El constitucionalismo corporativo, basado en la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable, sujeta a la "ecuación de poder social".

-La teoría del contrato social integrador, inspirada en el pensamiento de John Locke, considera que las responsabilidades sociales provienen del contrato macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y un contrato microsocioal real asumido por los miembros de comunidades locales.

-La ciudadanía corporativa, un concepto con tres significados: Filantropía corporativa, Inversión social o asumir ciertas responsabilidades con la comunidad local y Asistencialismo social, las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en ofrecer soluciones a sus necesidades.

**3. Teorías integradoras (enfoque hacia audiencias de interés o stakeholders)**, la empresa se centra en la captación, identificación y respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y mayor aceptación y prestigio social. Este grupo comprende:

-La gestión de asuntos sociales: procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectar al negocio.

-El principio de responsabilidad pública: un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación.

-La gestión hacia audiencias de interés o stakeholders: orientado hacia las personas que se ven impactadas por las políticas y prácticas empresariales.

**4. Teorías éticas (enfoque moral)**, son las responsabilidades éticas de las empresas para con la sociedad. Se basan en principios que expresan qué debe y qué no debe hacer una empresa para construir una sociedad mejor.

-La teoría normativa hacia las audiencias de interés: contempla obligaciones fiduciarias hacia todos sus grupos interdependientes: proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local.

-Los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.

-El desarrollo sostenible económico, social y ambiental, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras.

-El enfoque del bien común: la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad.

Hoy, adoptar la RSE tiene un enfoque ético, integrador, de beneficio social y sobre todo creador de riqueza, de manera que una empresa provea bienes y servicios, actuando ética y transparentemente, justo y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos, así como el ambiente.

## Organizaciones emergentes

Con esta nueva ola, o microtendencia como dirían los expertos en estrategia (y al decir microtendencia significa que evolucionará en otro concepto), han proliferado en todo el mundo una serie de agrupaciones, asociaciones, ONG, iniciativas particulares y un abanico interminable para enumerar que usan como punta de lanza la RSE.

Pero como no todo lo que brilla es oro, valga esta metáfora para decir que muchos de esos grupos usan la bandera de la RSE, pero en el fondo, no están impulsando verdaderas reformas de responsabilidad social, sino creando prácticas de competitividad u ofreciendo soluciones a la inoperatividad del Estado en temas como la globalización o la competencia externa, creación de talentos y, algunas, continúan todavía con el voluntarismo como eje. Solo para citar un ejemplo, entre 1987 y 1999, en los Estados Unidos hubo entre 83 y 100 millones de personas que dedicaron unas 200 horas en promedio por año al voluntariado, o sea unos 20 billones de horas... sin lograr cambios sustanciales.

Con el propósito de enriquecer el conocimiento de nuestros lectores nos permitimos incluir aquí algunas organizaciones, su declaración de misión en torno a RSE y otras que como ONG, también han proliferado en el ánimo de auditar o comprobar cumplimientos. El análisis y conclusión está en sus manos.

Independientemente de cómo se utilice este último término, existen múltiples y muy variados enfoques y conceptos, dada la forma en cómo se aplican en la sociedad, conforme a la política empresarial. Extraemos a continuación definiciones ya establecidas por organizaciones en diversos países y por último, la que propone nuestra empresa, desde la perspectiva que la RSE, también debe ser generadora de riqueza.

-Para el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), RSE es cumplir con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental con sus contextos interno y externo. La RSE significa estar comprometido con su país, trabajando a favor del desarrollo social, invirtiendo tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos. Es invertir en la gente para ser protagonistas del cambio por medio de la integración y vinculación con la comunidad.

-Según la ONG mundial, Business for Social Responsibility (BSR), la RSE generalmente se refiere a decisiones de negocios que se realizan en estrecha vinculación a los valores éticos, cumpliendo con los requerimientos legales y el respeto a las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es el manejo de un negocio cumpliendo o excediendo lo ético, legal comercial y las expectativas públicas que la sociedad tiene sobre éste.

-Para Acción Empresarial de Chile, no existe una definición única de la RSE, ésta se refiere generalmente a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSC es vista por las empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas concretas, iniciativas ocasionales o motivadas por el mercadeo, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. RSE constituye un conjunto de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soportan el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

-El Instituto Ethos de Brasil considera que una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diversas partes (accionistas, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, Gobierno, medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades para atender las demandas de todos y no solamente de los accionistas o propietarios.

-Para Dow Jones Sustainability Index: “es un acercamiento del negocio que crea valor a largo plazo entre los accionistas al abrazar oportunidades y gerenciar los riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental”

-Para la Asociación de Empresarios para el Desarrollo, Costa Rica, (AED), de la cual Image & Value Management fue uno de los socios fundadores 1999, su misión es: Promover una nueva cultura de Responsabilidad Social Empresarial que permita, por medio de la participación directa, voluntariado, alianzas, y fortalecimiento de instituciones sin fines de lucro, fomentar el desarrollo sostenible del país. Cuenta con programas: Voluntariado, Un poquitico de mi, Unidos en la Escuela, Unidos creando oportunidades, Sacar adelante una generación

-La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), de El Salvador y creado en el 2000, tiene como Misión: Ser una Fundación reconocida mundialmente que promueve la práctica de comportamientos emprendedores y la RSE para lograr el desarrollo sostenible. Para FUNDEMÁS la RSE es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente

-Pacto de las Naciones Unidas: Se inició en el 2000 con 70 organizaciones, compañías y asociaciones empresariales, en 10 países. Busca vincular al sector empresarial con la promoción de 10 principios universalmente aceptados en derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y corrupción. No impone ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas. La afiliación es voluntaria y la empresa se compromete a promover el Pacto y sus principios en la misión de la empresa, en informes, programas de capacitación y campañas de promoción.

-Otras agrupaciones en Latinoamérica:

- Centro Empresarial de Inversión Social- CEDIS, Panamá
- Desarrollo de la Responsabilidad Social, DERES, Uruguay
- Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial, CentraRSE, Guatemala
- Fundación del Tucumán, Argentina
- Alianza para la Responsabilidad Social, AliaRSE, México
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSS)

-Para Image & Value Management: la RSE debe ser una manifestación intrínseca al Modelo de Negocios (qué vamos a hacer, cómo, en qué mercados, con qué productos y bajo qué filosofía), definida voluntariamente por el equipo directivo y acorde al objetivo empresarial, en términos éticos, de transparencia, respetando las leyes en su amplio abanico (laborales, medioambientales, culturales, etc). Ofrece productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos, paga impuestos, y a la vez desafía su creatividad para seguir haciendo sus negocios de manera sustentable para su comunidad y el país.

### **Organizaciones vigilantes**

Existen muchas organizaciones que hacen RSE, otras que auditan los resultados de la gestión empresarial, para dar certificación de que la empresa hace lo que dice. Existe una gran variedad de ONG que realizan este trabajo, pero dependiendo del campo de exportación o producto al que usted se dedica, puede ser que no lo necesite.

Lo que sí debe tener claro, es que al incorporar una Estrategia de RSE, usted debe comunicar a todas sus audiencias (o stakeholders), qué hace, cómo lo hace y por qué se diferencia. Es una forma de rendición de cuentas, pero para ello debe tener una estrategia de Imagen y Comunicación para sus públicos directamente vinculados, pues es la forma de informar lo que está haciendo y cambiando en su administración para ser más competitivo y responder socialmente.

Si desea conocer algunas organizaciones a las cuales acudir, adjuntamos varios ejemplos:

-International Social and Environment Accreditation and Labeling Alliance (ISEAL): da certificaciones, con énfasis en café (Max Havelaar). Creada en 1999.

-Social Accountability International (SAI) SA8000, da acreditaciones por el manejo y protección de las leyes laborales y recursos humanos

-Global Reporting Initiative (GRI): cómo hacer reportes de RSE, hay diferentes patrones, de acuerdo a la manifestación de alcances en RSE

-Business for Social Responsibility (BSR): brinda asesoramiento para ejecutar prácticas de RSE (no muy compartidas por Image & Value Management)

- Rain Forest Alliance: certifican para plantaciones, uso de la tierra, erosión, etc.
- AA1000 AS : certificación
- SA8000: certifican, guías para hacer reportes de eficacia en el campo social y en la producción
- OHSAS 18001: certificación para salud y seguridad ocupacional
- ISO 14001: para ambiente
- ISO 9001: para calidad en procesos
- Organization for Economic Co-operation and development (OECD)
- Sarbanes- Oxley: asesoramiento para cómo revelar información
- ISAE 3000: guías para hacer reportes de RSE
- Corporación Financiera Internacional (IFC), brazo del Banco Mundial
- Det Norske Veritas (DNV): empresa certificadora en Noruega especializada en ambiente
- ISO 26000: es la nueva norma que certifica en Responsabilidad Social y probablemente, una vez que entre en plena vigencia, podrá ser una de las más aceptadas.

### **Areas que cubre la RSE**

Actualmente existen tantas organizaciones, grupos u ONG trabajando en este tema, que es difícil poner a todas de acuerdo en la división exacta de áreas en que se debe trabajar para ser socialmente responsable. Image & Value Management, tras una investigación exhaustiva propone, a manera de compilación, cinco grandes campos, condensados por afinidad de acción y por su ligamen directo al momento de formular una estrategia de RSE.

1.-Principios, valores éticos y gobernabilidad: cada empresa formulará en su Modelo de Negocio y Plan Estratégico y Operativo, la forma en cómo se desempeñará en cuanto a la ética a seguir, transparencia en negociaciones, cuáles son los valores que mueven a su personal, qué prácticas no son permitidas o cómo seleccionar proveedores al mismo nivel. Todos esos valores no son una simple declaración que se coloca en un cuadro en las salas de reuniones, debe estar empoderizado por el personal, llevarlo a la práctica día a día. Es establecer una cultura y forma de conducta para todos por igual.

2.-Lugar de trabajo y derechos humanos: en este campo, la empresa y sus personas deben observar y respetar no solo el cumplimiento de las leyes laborales de su país e internacionales (horarios, pagos de salarios mínimos, garantías sociales, etc), sino además establecer y divulgar claramente códigos de conducta y obligaciones del trabajador, no emplear a menores de edad, dar oportunidades a discapacitados y adultos mayores, permitir la organización de empleados (sindicatos, asociaciones, etc) y establecer evaluaciones de desempeño, capacitación, seguridad ocupacional, condiciones de seguridad para el trabajador y no discriminar (por sexo, etnia, religión, preferencias sexuales, etc).

3.-Medio Ambiente: va desde el establecimiento de políticas de ahorro en recursos agotables (agua, electricidad, papel), hasta planes de emergencia ante riesgos ambientales, información al consumidor sobre los resultados del uso y destino final de sus productos, reciclaje, educación y capacitación en protección ambiental, certificaciones, así como proyectos de inversión para la mejora ambiental. Generar empleos sin detrimento del ambiente. Para muchos productores está en la protección de la tierra, evitar su erosión, uso de químicos, etc.

4.-Mercadeo: se deben establecer y mantener relaciones con los clientes basadas en integridad, justicia y honestidad. Integridad en la cadena de producción, recepción y empaque de productos /servicios (debe cumplirse con lo que se promete), así como en la definición de precios, prácticas de venta y de competencia leal. La empresa también debe establecer la recepción de reclamos y su fácil acceso, ejercer una comunicación y publicidad de acuerdo a la ley de defensa del consumidor.

Ser una empresa socialmente responsable es también comunicar en forma honesta, hacer promociones reglamentadas, hablar objetivamente de los atributos de un producto y no generar publicidad engañosa.

Esto elevará la reputación e imagen tanto en los mercados internos como externos.

5.-Comunidad y política pública: la empresa debe ser congruente con sus propios intereses pero también con los comunales y públicos, excediendo los requerimientos legales, éticos y de transparencia que influyan en políticas que tengan mayores beneficios para el país. Implica también la eliminación del cabildeo político para el favorecimiento sectorial –en este caso los exportadores–, si esto va en detrimento de la comunidad o de la institucionalidad del país. Para que su empresa sea socialmente responsable debe participar en foros y asociaciones que combatan la corrupción, que compartan conocimiento para mejorar las condiciones del mercado, innovación o mejores prácticas, etc.

## **Beneficios**

Adoptar una estrategia de RSE en la práctica diaria de su negocio implicará múltiples beneficios, tanto cuantitativa como cualitativamente, en eficiencia y competitividad, en impacto a la sociedad como en generación de rentabilidad y riqueza.

Además de cumplir con los requerimientos legales nacionales e internacionales, implica ir más allá en la inversión en el capital humano, el medio ambiente y en las relaciones con accionistas, proveedores y clientes.

Sin importar el tamaño de su empresa, mipyme, pyme, medianas o grandes, cada una puede decidir cómo irse desarrollando en este campo conforme a sus objetivos estratégicos y con la ayuda y asesoramiento que brindará CADEXCO próximamente.

Son múltiples los beneficios que obtendrá en prácticas, procesos, precios, pero sobre todo USTED seguirá produciendo riqueza para el país y su sociedad.

### **Impacto de gran Valor**

A nivel externo:

- ✓ Posicionamiento y diferenciación de marca /producto
- ✓ Incremento de Notoriedad al contar con una estrategia empresarial de mayor competitividad
- ✓ Atracción y retención de nuevos clientes
- ✓ Fidelización de clientes
- ✓ Mayor percepción de valor en calidad de su producto o servicio
- ✓ Poder de competitividad en cuanto a precios, al tener mejores procesos
- ✓ Mejora de imagen de marca y como empresa al cumplir con mandatos exigidos internacionalmente
- ✓ Mejora de relación con el entorno nacional e internacional
- ✓ Incremento de la influencia de la empresa en la sociedad
- ✓ Aumento en la rotación de activos, generando mayor riqueza para accionistas y sociedad

A nivel interno:

- ✓ Mayor fidelidad y compromiso de los trabajadores en innovar y mejorar su prestación
- ✓ Mayor fortaleza financiera y gerencial, gracias a su modelo estratégico
- ✓ Mejora del clima laboral, redundado en la mejora de productividad y calidad de su producto o servicio
- ✓ Mejora de la comunicación interna
- ✓ Fomento de una determinada cultura corporativa
- ✓ Más aportes para el desarrollo de innovadoras estrategias comerciales
- ✓ Mayor valor agregado a los accionistas
- ✓ Ambientes de trabajo motivadores, amables y estimulantes
- ✓ Capacidad de atraer y retener a un personal de calidad
- ✓ Aumento en el compromiso, pertenencia, empeño y lealtad del personal
- ✓ Personal más capacitado y entrenado
- ✓ Mejor imagen ante los empleados

En el campo ambiental

- ✓ Aumento del rendimiento económico y financiero
- ✓ Reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de la energía, entre otros.
- ✓ Mejor calidad de productos y condiciones favorables en el proceso de manufacturación, empaque, etc
- ✓ Estimula la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente amigables.
- ✓ Aumenta la reputación

### **Los retos de la Responsabilidad Social**

En el libro de Bob Willard *"The next sustainability wave"* el autor establece las 10 grandes fuerzas que están manejando el mercado y las organizaciones en el campo de la RSE, de manera que resulten creíbles y no solo formulaciones filosóficas.

Willard divide las fuerzas en dos campos. El primero está relacionado a las megatendencias, y en su orden enumera las siguientes preocupaciones: Cambio climático, contaminación/salud, el contragolpe de la globalización, el crujido de la energía y la erosión de la confianza (tema muy importante para Costa Rica).

Los cinco aspectos que estarán en boga, demandados principalmente por los stakeholders o audiencias son: surgimiento de consumidores "verde", activismo de los accionistas, papel de la sociedad civil y las ONG, el gobierno y sus regulaciones, y el sector económico.

A este panorama, añadimos los resultados del estudio realizado por KPMG International y la Universidad de Amsterdam, sobre Responsabilidad Social y sus Reportes, publicado en junio del 2005 y que abarcó 16 países y 1600 empresas con programas de RSE.

Según este informe, las principales razones competitivas que motivaron a las empresas encuestadas hacia la RSE fueron:

- 1.-Consideraciones económicas
- 2.-Consideraciones éticas
- 3.-Innovación y aprendizaje
- 4.-Motivación de empleados
- 5.-Manejo o reducción de riesgo
- 6.-Acceso a capital o aumento del valor para accionistas
- 7.-Reputación
- 8.-Posición de mercado
- 9.-Fortalecimiento de la relación con proveedores
- 10.-Ahorro en costos

Además de estos “drivers”, incursionar en RSE debe verse como un concepto dinámico y en desarrollo, porque la RSE tiene tres dimensiones: la **integral** (abarca en conjunto todas las aristas de la empresa), **gradual** (porque es un camino de excelencia a seguir) y **proporcional** (su ejercicio y aplicación tiene relación directa con el tamaño de su empresa y su participación de mercado).

Como se ha explicado en esta revista, el primer paso para adentrarse en la Responsabilidad Social es la voluntad y decisión empresarial de hacerlo, pues eso implica cambios a todos los niveles y formas de gerenciar una compañía.

Para iniciar, conviene que se formule tres preguntas básicas:

- ¿Qué es la RSE para mi empresa?
- ¿Por qué mi empresa debe implantar la RSE?
- ¿Para qué implantar la RSE en mi empresa?

Probablemente muchas de las respuestas se enmarcarán en los hallazgos del estudio de KPMG, sin embargo para el sector exportador implicará definitivamente una mejora en sus competencias y abrir las puertas de aceptación a mercados exigentes y que gracias a la globalización de la información, son requeridos para todos los países participantes en la venta de sus productos (ya no hay exclusión o preferencia).

### **Pasos a seguir**

Si bien usted contará con el apoyo del Centro a crearse en CADEXCO, formulamos aquí los principales pasos a seguir para la puesta en práctica de la RSE en su empresa. No es una tarea fácil y aquí solo se esbozan las principales etapas (muchas de ellas tienen sub-etapas y productos que se deben obtener).

Usualmente se trabaja con una consultoría externa, pues al momento de definición o reformulación de Visión y Misión, entre otros, la ayuda de expertos en la materia facilitará el proceso y evitará la imposición de criterio de una sola persona.

**1.-Gestión de compromiso:** es la decisión estratégica de la cúpula gerencial de incursionar en este campo, aunque ello implique reformular (en muchos casos) la Misión, Visión y Valores de la compañía para que esta manifestación vaya acorde con la meta de crear valor para todos los stakeholders.

Al poner en ejecución la RSE esto repercutirá positivamente en cuatro “bottom-line”, ambiental, social, financiero y en información. Usualmente se habla de solo tres campos, pero la demanda de transparencia manifiesta el imperativo que ahora las empresas deben comunicar qué hace, cómo lo hace y por qué se diferencia. Y, esto no solo será beneficioso para los stakeholders, sino también para la empresa en sí, que se convertirá en un actor propositivo en la comunicación. Su compañía puede tener muchos logros pero, ¿si no los comunica? ¿Quién podrá avalar lo que dice?

**2.-Determinación de objetivos y políticas:** los objetivos serán los fines de carácter general coherentes con la política de RSE que busca la compañía, según sus propias fortalezas y debilidades. Las políticas serán las directrices generales para lograr el desempeño en lo económico, ambiental, social y comunicacional. Al llegar a esta etapa la empresa deberá estar lista para luego redactar su Código de Conducta, el cual se usará para guiar el comportamiento diario, la toma de decisiones y las actuaciones con todas sus audiencias.

**3.-Planificación:** ahora la empresa necesita conocer su situación actual (un benchmarking) para emprender su camino hacia la excelencia y para ello debe realizar un doble diagnóstico para saber qué piensan sus stakeholders. Entonces hará un análisis externo (mapa de stakeholders), que al menos debe comprender:

- Identificación de los requisitos legales aplicables a la actividad que realiza, más los requisitos voluntariamente asumidos. Aquí puede utilizar estándares de gestión como los SA 8000, AA 1000, ISO 26000, etc.
- Evaluación e identificación de sus principales audiencias, sus demandas y expectativas
- Identificación y evaluación de los aspectos de RSE

A lo interno deberá realizar un diagnóstico de las actuales prácticas vinculadas con una buena responsabilidad social (ética, transparencia, protección de trabajadores, mercadeo, etc), valorar los recursos y las capacidades internas para garantizarse una gestión sostenible. Debe, además, analizar el riesgo social, ambiental, financiero y reputacional de su organización.

**4.-Implantación:** esto dependerá del modelo de empresa y los objetivos propuestos, pero generalmente contempla: creación o definición de una estructura organizativa que asegure la ejecución de las tareas planificadas. Puede crearse un comité de RSE vigilante de este proceso. En muchas empresas esta fase se combina con el uso del Cuadro de Comando (o Balanced Scorecard), pues le permite llevar un termómetro e indicadores de desempeño.

**5.- Estrategia de Comunicación:** la transparencia es una de las características distintivas de una empresa socialmente responsable y por tanto debe contarse con un Plan de Comunicación e Imagen, un diálogo abierto con las audiencias de interés y con actividades que permitan la interacción de la empresa con ellas. No se trata de comunicación en una sola vía, aquí hay que adoptar el “triálogo”.

**6.-Documentación:** toda la gestión de RSE debe documentarse, pues desde el inicio donde se fijan objetivos y políticas, todo debe ir en un Manual que deberá ser del dominio interno y aquello informativo debe comunicarse a lo externo.

**7.-Verificación:** debe existir un mecanismo que evalúe el progreso y éxito de los programas iniciados en RSE. Se recomienda involucrar a los stakeholders en esta evaluación. Para quienes usan el Balanced Scorecard, solo deben determinar sus periodos de verificación. Luego tome las medidas correctivas si no se están alcanzando los objetivos planteados.

**8.-Rendición de cuentas (Reporting):** como dijimos al inicio, la RSE es integral, gradual y proporcional, entonces un sistema de reporting debe reflejar los logros en el desempeño social, económico y ambiental, junto al sistema de información y comunicación (que dará la dimensión a lo hecho) –según lo planteó inicialmente en sus objetivos-.

No debe preocuparse por tener en el primer año un reporte que sea avalado mundialmente por alguna de las organizaciones dedicadas al tema. Ya existen modelos de reporte (que se acoplarán a su empresa), pero lo más importante es que al menos una vez al año éstos sean publicados y dados a conocer entre sus stakeholders y que reflejen el cumplimiento mínimo de los estándares nacionales e internacionales en el campo en que se desenvuelve.

Como consideración final y sobre todo para que reflexione sobre el tema y el impacto o giro que usted como empresaria (o) puede dar a su país, fórmúlese las siguientes preguntas:

- ¿Tiene su empresa una visión estratégica que impacta positivamente la vida de las personas con las cuales se relaciona?
- ¿Ayuda esa visión estratégica a crear un mundo más limpio, justo y abierto?
- ¿Es la visión de su negocio sostenible a largo plazo?

Recuerde que hoy el éxito de una empresa ya no solo depende de su rentabilidad, pues en el futuro cada uno de nosotros debe dar una cuádruple rendición de cuentas: en lo financiero (si se crea riqueza), en lo social (respeto a los derechos humanos), en lo ambiental (protegiendo nuestro medio ambiente inmediato, al menos) y en lo comunicación (debe informar y mercadear con ética y transparencia).

En este nuevo escenario las empresas que asuman este desafío de la cuádruple rendición de cuentas y atienda las demandas y expectativas de sus stakeholders, serán las empresas que probablemente consigan sobrevivir en un entorno competitivo como el que nos ha tocado vivir.