

Empresa y Sociedad

Por Laura Iturbide y Jorge Reyes*

En el Congreso Mundial de Recursos Humanos en 2002, Kjell Nordstöm destacó que: "Las ventajas competitivas, incluso las que se derivan de las llamadas *nuevas fuentes*, ya no son suficientes para mantener una organización. La clave en la actualidad está en tres factores"; así, adicionalmente a los de estética y funcionalidad, Nordstöm resaltó la ética.

La sociedad actual, más consciente e informada está ejerciendo una creciente presión sobre las empresas para que incorporen principios y prácticas en responsabilidad social. El consumidor busca productos que no dañen la salud, que no perjudiquen el medio ambiente, que no utilicen para su manufactura prácticas contrarias a los derechos humanos, entre otros aspectos.

Más aún, a partir de sucesos recientes (v.gr. Enron, WorldCom, Parmalat) la transparencia se ha vuelto fundamental para los consumidores, inversionistas y terceros.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un enfoque que se centra en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, como estrategia integral que aumenta el valor agregado y mejora la posición competitiva de las empresas.

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

No existe una definición única sobre el significado de la Responsabilidad Social Empresarial, y muchas veces el concepto se confunde con paternalismo o con filantropía, actitudes dadivosas y generosas de las empresas, pero que frecuentemente no están alineadas dentro de una estrategia, no responden a ningún programa y se encuentran desvinculadas, incluso, del comportamiento que estos negocios guardan frente a sus propios empleados.

* **Laura Iturbide** (idea@anahuac.mx) es Directora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) y **Jorge Reyes** (jreyes@anahuac.mx) es Coordinador del Programa IDEARSE de la Universidad Anáhuac, México.

▪ ARTÍCULOS

Luego entonces, la RSE consiste en un comportamiento que voluntariamente adoptan las empresas, que van más allá de sus obligaciones jurídicas, que contribuye al desarrollo económico de la comunidad y de la sociedad en general, mejorando la calidad de vida de las personas y sus familias, y que redunda a largo plazo en su propio interés.

Una empresa comprometida socialmente:

- Está conformada por hombres socialmente responsables;
- Cumple, como mínimo, con la normatividad y sus obligaciones legales;
- Considera a sus empleados, su capital más valioso;
- Conserva el medio ambiente;
- Compite con lealtad;
- Está sensibilizada con la problemática social de su comunidad.

La Responsabilidad Social Empresarial no es una moda, no es algo que pueda ser improvisado o añadido de manera opcional a la empresa, sino que se integra a la planeación estratégica de la misma.

De esta manera, la RSE es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la cadena de operaciones corporativas y en el proceso de toma de decisiones. La adopción de prácticas de RSE significa entonces, poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles (métricas) y documentación que le permita a la empresa operar mediante principios de responsabilidad social, de una forma más planificada.

Beneficios de la RSE para las empresas:

- Prestigio de la organización y mejor imagen de la marca;
- Confianza de clientes y proveedores;
- Motivación y lealtad del personal;
- Mayor competitividad que implica calidad, productividad, rentabilidad y seguridad;
- Comprensión y apoyo a la comunidad;
- Reputación internacional y calificación frente a mercados comerciales y financieros;
- Permanencia en el mercado a mediano y largo plazos.

Más allá de las prácticas de buena conducta y compromiso voluntario hacia la sociedad, la RSE debería de estar en el propio interés de la empresa al constituir una fuente de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia en el largo plazo.

La RSE ejerce en las empresas que adoptan estas prácticas, beneficios claros: prestigio y mejor imagen; confianza de clientes y

proveedores; motivación y lealtad del personal; mayor calidad, productividad, rentabilidad y seguridad; reputación internacional y calificación frente a mercados comerciales y financieros y comprensión y apoyo de la comunidad.

Mayor participación en RSE

¿Cómo hacer que muchas más empresas incorporen, de manera más sistemática, los principios y acciones de la RSE en su diario actuar? En este sentido, la gran empresa puede tener un papel fundamental incorporando a los eslabones de su cadena de valor menos involucrados en el tema, como son las pequeñas y medianas empresas, PyMEs. De hecho, una de las estrategias para formar PyMEs responsables y altamente competitivas es, precisamente, formando alianzas con la gran empresa, donde el gobierno, la academia, las asociaciones y cámaras empresariales juegan un papel importante para fomentar la relación y el acercamiento entre empresas, generando un ambiente de negocios de entendimiento y ayuda mutua.

La gran empresa, por su parte, puede reforzar la implantación de esquemas de RSE por parte de las PyMEs, apoyando su participación en la cadena de valor; involucrándolas en la inversión social; proveyéndoles financiamiento desde la inversión semilla hasta el capital de riesgo y, en general, compartiendo el *know how* y las habilidades requeridas para adoptar las mejores prácticas en los negocios.

El comportamiento ético empresarial no es un tema nuevo. Sin embargo, en el mundo de hoy, se han suscitado situaciones que han propiciado o inducido la reevaluación de estos temas: contabilidades y registros financieros poco escrupulosos, "contabilidad creativa"; actividades lesivas al medio ambiente y a la sociedad; percepción de los consumidores de que "a las compañías sólo les preocupa su propio interés"; y mal funcionamiento de los gobiernos corporativos, en el sentido de poca preocupación por los derechos de los accionistas minoritarios; sólo por mencionar algunas.

La RSE, al final de cuentas, es una fuente de ventaja competitiva. Si la gran empresa, en búsqueda de la calidad, productividad y rentabilidad, quiere proveedores, distribuidores, vendedores, subcontratistas, etc., más responsables y confiables, no basta con trasladarles códigos de conducta, únicamente con el objetivo de que en todos los niveles de su cadena de producción y que, en cualquier país, se mantengan estándares éticos "adecuados".

Mucho más allá de estas prácticas de buena conducta, habría que, incluso, caminar hacia una uniformidad de criterios éticos, *por industria*. Internacionalmente hasta ahora hay esfuerzos aislados en materia laboral, como el SA8000, o las indicaciones de la OIT en materia de trabajo infantil, etc., pero aún falta camino por recorrer.

La gran empresa, puede, a través de una estrategia colaborativa, junto a otras empresas, incorporar a los eslabones más débiles en la cadena de valor, como las PyMEs, en la implantación de esquemas de RSE. Esto conlleva todo un proceso de sensibilización, capacitación e implantación, en sí, de un modelo de gestión y dirección, que, aunado al

modelo de Dirección por Calidad y a otros factores, ayude, efectivamente, a que las acciones de RSE coadyuven al desarrollo de ventajas competitivas.

Programa de RSE Anáhuac-IDEA-BID (IDEARSE)

La Universidad Anáhuac, a través del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA), y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto con un grupo de empresas líderes se han unido para llevar a cabo el Programa *“Implantación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas en la Cadena de Valor”*, que se espera tenga gran relevancia para el desarrollo y fortalecimiento de este tema en México y América Latina.

El Programa, denominado IDEARSE, tiene como objetivo general mejorar la competitividad y oportunidades de acceso a mercados de las PyMEs mexicanas para contribuir a su permanencia en el largo plazo, a través de la generación y puesta en práctica de un modelo para la implantación de medidas de RSE en al menos 100 PyMEs de las cadenas de valor de 10 grandes empresas denominadas empresas clave (10 PyMEs por cada empresa clave).

Lo que se pretende demostrar, a manera de experiencia piloto y en congruencia con los avances que en la materia se han logrado a nivel mundial y en México en particular, es que la RSE agrega valor a los modelos de gestión y dirección de las empresas, al ser un conjunto integrado de principios que se utilizan en el diseño, la planeación y la toma de decisiones de las empresas y que les permiten responder de mejor manera a las necesidades del negocio, de los clientes, los empleados y el entorno físico y social.

Empresas Clave Participantes

A la fecha, las grandes empresas que se han comprometido como empresas clave son:

- Novartis
- Coca-Cola
- Santander Serfin
- Wyeth

El Programa tendrá una duración de 36 meses, prorrogables a 48, y está presupuestado en \$2.5 millones de dólares, de los cuales, el 50% será financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID; los \$1.25 millones de dólares restantes serán recursos provenientes de contrapartes locales (empresas clave participantes, Universidad Anáhuac y otros organismos e instituciones interesadas en el mismo).

El modelo de intervención consiste en dos etapas: a) el trabajo con la empresa clave, y b) el desarrollado con las PyMEs.

Con la empresa clave, lo primero que se realiza es la documentación de las medidas (actividades, prácticas y políticas) que ésta lleva a cabo en materia de derechos humanos y laborales, transparencia, ética y gobierno corporativo, seguridad en el trabajo y salud, impacto ambiental, inversión y desarrollo comunitario, entre otras, con la finalidad de poder estructurar su propio modelo de RSE, el cual una vez contrastado con un modelo general desarrollado por el Programa (basado en los principales estándares nacionales e internacionales en la materia: principios de la OCDE, del Pacto Global, de la Ley Sarbanes-Oxley, de la norma mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004: Directrices para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, etc.) permite detectar las brechas existentes, para que la empresa pueda tomar las medidas correspondientes, si así lo decide. Al mismo tiempo, se identifican y acuerdan con la empresa aquellas medidas que sean prioritarias para trasladar a sus proveedores, distribuidores y/o clientes.

Al trasladar a las PyME's las mejores prácticas en RSE, la gran empresa sistematizará los estándares de RSE en su empresa:

Identificará políticas, prácticas y programas en RSE
Contará con un diagnóstico integral de éstas a lo largo de sus operaciones y en su proceso de toma de decisiones
Obtendrá la posibilidad de contar con un sistema de administración con procedimientos, controles (métricas) y documentación que le permitan operar mediante principios de RSE en una forma más planificada
Además, al extender el modelo a sus proveedores ganará calidad en sus insumos
Asimismo, al contar con una metodología probada, la gran empresa obtendrá al final, un modelo replicable para el resto de las PyME's que busque desarrollar posteriormente

En cuanto a las PyMEs, se les aplica un diagnóstico de línea de base para obtener ciertos indicadores de competitividad, rentabilidad, acceso al mercado, etc.; se documentan sus medidas de RSE y también se les hace el análisis de

brechas; se elabora y ejecuta un plan de cambio en el cual se introducen aquellas medidas de RSE que les serán trasladadas de la empresa clave; y al final se aplica nuevamente el diagnóstico de línea de base para evaluar las mejoras y los impactos logrados.

Todo este proceso será documentando, con la finalidad de poder contar con alrededor de 100 casos de estudio, en los que se muestren los factores críticos de éxito y las áreas de oportunidad, así como las mejores prácticas en materia de RSE.

En resumen, la Responsabilidad Social Empresarial se podría resumir como la manera en que "los negocios hacen negocios", el modo en el que utilizan sus recursos, se interrelacionan con el mercado, informan a terceros, se relacionan con su comunidad y se ligan al medio ambiente. La RSE no consiste en la adopción de actividades "ad hoc" que se



■ ARTÍCULOS

añadan a la operación de la firma y, ciertamente, va más allá de los compromisos legales y contractuales de ésta.

Una empresa comprometida con la sociedad parte de la conformación de hombres y mujeres socialmente responsables, cumple como "mínimo" con la normatividad y los deberes legales; considera a sus empleados su capital más valioso; conserva el medio ambiente, compite con lealtad y está sensibilizada con la problemática social de su comunidad.