

RSE: Una estrategia Ganar - Ganar

MBA Ana María Núñez

Resumen

Este artículo pretende introducir al lector en el reto de la sostenibilidad, un modelo de gestión estratégica necesario para las organizaciones de hoy en día. Presenta métodos para la evaluación de criterios de responsabilidad social empresarial, y diversas sugerencias para su administración.

La creciente proliferación de las transacciones comerciales en los mercados del mundo a través del movimiento económico-social más relevante del siglo conocido como la globalización, crea una marcada interdependencia de mercados, tecnologías e industrias. Las mismas, proveen a las organizaciones de una coyuntura de nuevas presiones virtuosas orientadas a prácticas más transparentes, socialmente más justas y amigables con el medio ambiente. La empresa, así como las personas que formamos parte de cualquier tipo de organización con o sin fines de lucro, estamos concientes de que somos parte de una sinergia mundial que acarreará enormes repercusiones.

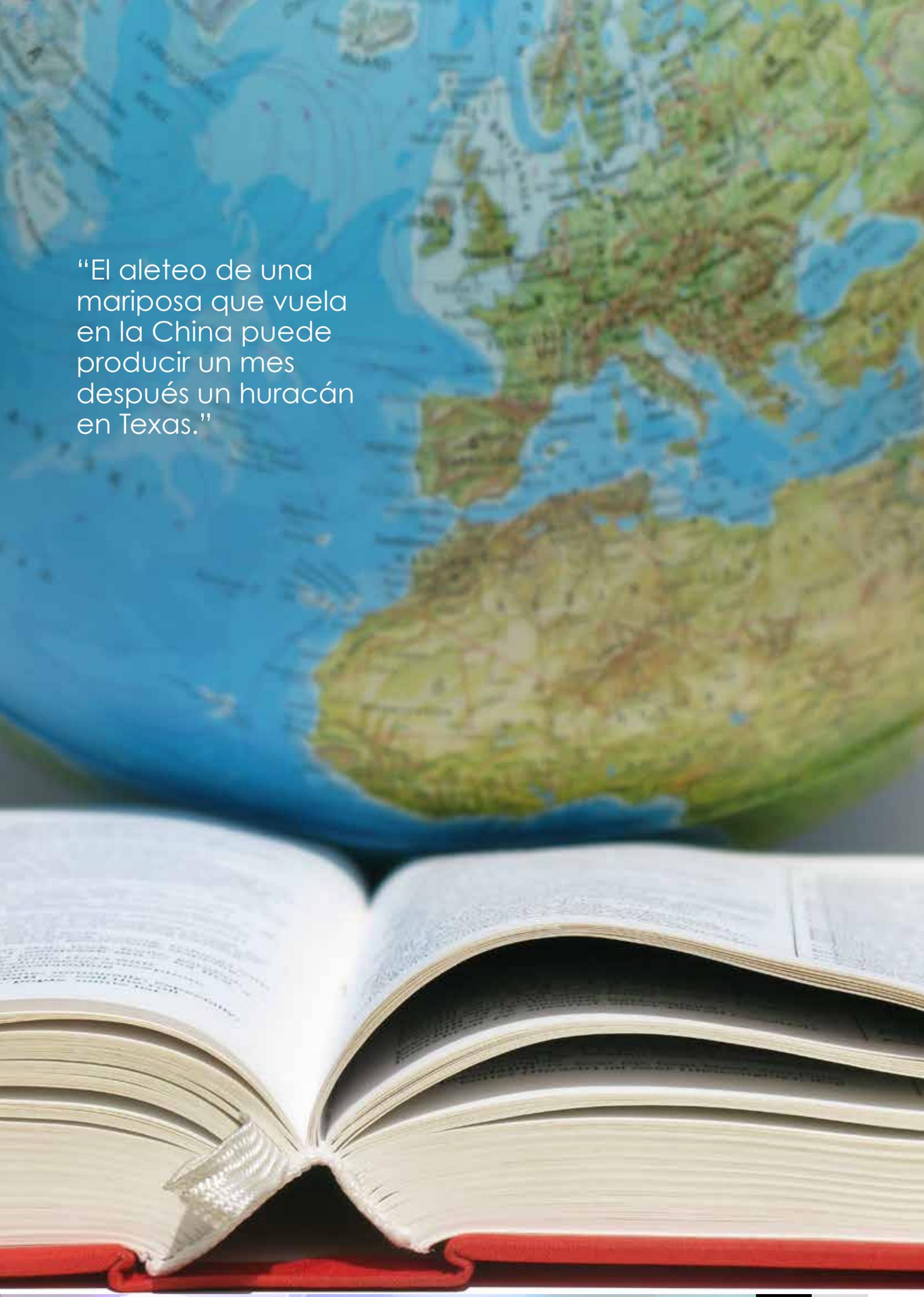
El "efecto mariposa" es un principio derivado de la Teoría del Caos que podría bien explicar la dinámica de la globalización en aspectos como tecnologías, negocios y sociedad, y las consecuentes crisis mundiales que han surgido en función de las decisiones en diversos mercados. Según la Teoría del Caos de Edward Lorenz, los procesos reales dependen de cientos o miles de circunstancias que no conocemos, que en efecto son inciertas y determinan que cualquier variación que suceda en un punto del planeta, generará un efecto en otro extremo del planeta. "El aleteo de una mariposa que vuela en la China puede producir un mes después un huracán en Texas", nos explica que el impacto - por pequeño que parezca- puede generar grandes repercusiones en el planeta.

La dirección estratégica es única y se ejecuta de acuerdo a las capacidades y recursos empresariales, considerando las presiones del entorno. Sin embargo, aquellas estrategias que son verdaderamente sostenibles en el tiempo, serán las que consideren un efecto positivo en el impacto de todos sus involucrados. La sostenibilidad, basada en tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental, es el pilar de la posición estratégica de las empresas que realmente buscan perdurar en el tiempo. Es necesario contemplar la estructura predominante como parte de un sistema mayor, definitivamente orgánico y por esto, es necesario generar prácticas con efectos armoniosos.

Ahí es donde la RSE se convierte en un jugador titular que persigue una estrategia ganar-ganar. Difiere de hacer marketing alrededor de actividades sociales, o de realizar remiendos orientados a la sociedad- aunque ambas sean un buen primer paso. El caso es que, en ambas circunstancias, la estrategia no está incorporada en los procesos internos relevantes de la organización y no tienen impacto real ni en las actividades de la organización, ni en la relación con el sistema en el que se desenvuelve. Michael Porter, reconocido por sus aportes a la administración actual, describe en el año 2006 en su artículo *Strategy and Society: The Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*, cómo las empresas, que integran a su cadena de valor prácticas socialmente responsables, generan mejores resultados económicos; no sólo por la mejora en la percepción del consumidor, sino por el buen ambiente interno y la eficiencia que estas prácticas responsables generan. A la larga, es la sociedad en general quien determina el valor de un producto o servicio, y ese valor, va más allá que el precio de mercado. ¡A mayor valor, mayor rentabilidad!

Una situación ganar-ganar es aquella en la que los participantes se benefician a través de la cooperación y el compromiso. Requiere que un individuo asimile, a través de su propio análisis, que existe una sinergia positiva entre el beneficio de todos los involucrados y los mejores resultados a mediano y largo plazo. Las personas que posponen su bienestar individual inmediato al mismo nivel que el de un grupo de colaboradores, son aquellas que consiguen los mejores resultados. Southwest Airlines, por ejemplo, es una empresa comprometida con sus bajas tarifas y la excelencia del servicio. Reconoce, además, la importancia de dar confianza y formación a sus empleados, a través del empoderamiento y, de un trato familiar e igualitario entre gerentes y subalternos. El éxito de su posición competitiva, radica no sólo en sus procesos internos orientados a la reducción de costos, sino en sus personas, en la fidelidad de los empleados y en su participación en las decisiones importantes de la organización. Esto no tiene nada que ver con la remuneración, que por lo demás, está por debajo del mercado.





“El aleteo de una mariposa que vuela en la China puede producir un mes después un huracán en Texas.”

Integrando principios de Responsabilidad Social

La responsabilidad social parte del juicio moral de hacer lo correcto. Las empresas están en la obligación de cumplir con las leyes y reglamentos establecidos por los gobiernos y es cuando el cumplimiento de la ley es una obligación legal y moral de la empresa. La Responsabilidad Social Empresarial, va mas allá del cumplimiento de la ley, pues considera los elementos de su cadena de valor estratégica en relación directa de las necesidades de la sociedad y los grupos de interés desde una perspectiva económica, social y ambiental. Es un modelo de gestión participativo. Esa es la palabra clave: participación. Lo que hace algunos años era impensable, hoy es un modelo de gestión exitoso y extremadamente rentable. En Canadá por ejemplo, el gobierno tiene un especial interés en temas de RS y los ministerios manejan dentro de sus políticas el seguimiento y aplicación de elementos de RS. En los países menos desarrollados, donde las instituciones públicas han perdido su credibilidad, la RSE puede proveer una oportunidad para responder a necesidades sociales, para crear reputación y generar participación.

Un diagnóstico de RSE sería el primer paso para cualquier organización. Aquí se van a definir las áreas clave de la organización y las brechas existentes entre las actividades que son y las que deberían ser.

El Centro VINCULAR de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de la Pontificia Universidad Católica de Chile, presenta áreas clave que pueden mostrar de buena manera las brechas en RSE. Cabe destacar que estas directrices, se basan en los principios contemplados en el Global Reporting Initiative. El GRI, es una organización que ha desarrollado las directrices más utilizadas en el ámbito mundial para la preparación de reportes de sostenibilidad.

Áreas clave

Gobierno corporativo y sistemas de gestión:

En esta área se incluye la participación de los distintos niveles jerárquicos en el establecimiento de los valores, el compromiso con los valores de la organización, la misión, visión y la declaración de RS en los mismos. Contempla la difusión de códigos de comportamiento y de ética. Se evalúa la incorporación de la RSE a los sistemas de gestión y control. Surgen preguntas como: ¿Existe participación? ¿Fluye la comunicación al difundir los valores? ¿Implican nuestras acciones elementos de sostenibilidad ligados a los objetivos estratégicos?

Calidad de vida laboral:

En esta área se incluyen prácticas de gestión de los recursos humanos que influyen de alguna forma en el bienestar, motivación, y sentido de pertenencia. Temas tales como la gestión participativa, los sistemas de reclutamiento, entrenamiento y evaluación de desempeño, la equidad, salud y seguridad, la igualdad de oportunidades, entre otros. Algunas preguntas a considerar incluirían: ¿Existe equidad en los sistemas de compensación? ¿Ofrecemos oportunidades de desarrollo profesional?

Productos y marketing responsable:

Son prácticas relacionadas con clientes y consumidores, en relación con la elaboración del producto y a su comercialización. Pretende incentivar la calidad y seguridad del producto, el marketing ético y responsable, el respeto a los derechos de los consumidores, y la atención al cliente. Preguntas a responder incluirían: ¿Se miden impactos ambientales significativos de nuestros productos y servicios? ¿Es transparente la información que otorgamos al consumidor? Entre otras.

Aprovisionamiento responsable:

Son las prácticas de abastecimiento. Se consideran en la misma las relaciones en la calidad de vida de los proveedores y empleados, y la influencia en el medio ambiente. Surgen preguntas como: ¿Existen sistemas de evaluación de proveedores? ¿Podemos medir y evaluar las condiciones contractuales con nuestros proveedores?

Gestión medioambiental:

Son las prácticas de gestión medio ambiental que se relacionan con la producción limpia, los controles de impacto ambiental y políticas sobre la gestión ambiental y su mejora.

Compromiso con la comunidad:

Es la contribución al desarrollo de las comunidades donde opera la empresa, a través de diversas estrategias participativas que benefician a ambas partes. Algunas preguntas serían: ¿Puedo medir el impacto de mis operaciones en la comunidad? ¿De qué maneras contribuyo al desarrollo económico y social de la comunidad? ¿Existe levantamiento de información de la comunidad para la elaboración de proyectos?

La receta luego de realizar un diagnóstico adecuado es crear y difundir estrategias, y a su vez políticas claras sobre el comportamiento "ideal" de los empleados y gerentes. La ética que practique la empresa parte del liderazgo establecido en la visión, misión y objetivos. Friedman, establece que el fin último de una empresa es la rentabilidad, y que de este fin surgen las acciones que en esencia van a beneficiar a la sociedad, pero hoy sabemos que no es así. Cuando la misión y visión, no contemplan la satisfacción de objetivos sociales, es necesario reevaluarlas y estructurarlas.

Luego de este primer paso, y considerando los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en todas las áreas, la empresa deberá establecer cual es el impacto de sus grupos de interés y en base a ellos determinar las actividades que deberían ejecutarse como prioritarias.

Ahora la pregunta es: ¿Cómo motivar a los mandos medios y operativos a que integren estos principios a sus operaciones diarias?

Se asume a estas alturas, que existe un compromiso real en la implementación y está claro que cada unidad, departamento o área dentro de la organización han sido creados con un fin específico, sean estas actividades de línea, o de staff. Desde la perspectiva de la RSE, la sinergia de las áreas se orienta a satisfacer las necesidades económicas y sociales de la empresa y sus *stakeholders*.

La gestión debe contar con una serie de valores: éticos, sensitivos y rentables. Una vez que estos valores son reconocidos y están claros para la alta dirección, es necesario comunicarlos a los niveles directivos y operativos.

Se transmite primero, a través del ejemplo. También se puede comunicar a través de actividades

dentro y fuera de la organización, materiales de comunicación, documentos formales (informes) y mensajes informales al personal. Los clientes internos, pueden participar contribuyendo con ideas o siendo parte de las iniciativas para promover valores.

Es posible además, alinear estos valores con las prácticas individuales, de equipo y organizacionales. Si un valor es "rentable", por ejemplo, se considera que la empresa ofrece un producto innovador a un costo eficiente.

Si el departamento encargado de desarrollar y fabricar productos, liga sus resultados al cumplimiento de este "valor" por ejemplo la transparencia, la comunicación eficaz, etc., es posible bonificar a los empleados en relación al cumplimiento de estos valores implícitos en la "propia" cadena de valor. La iniciativa personal y la oportunidad para los empleados es otro valor rentable y al cumplirse con las medidas operativas de control respectivas, es posible ligarla también a algún tipo de incentivo, que no tiene que ser necesariamente económico, por ejemplo: su consideración para ascensos y/o reconocimiento público.

Con el fin de que los empleados puedan medir sus aportes, es necesario que cuenten con retroalimentación oportuna del desempeño de su trabajo, y que se logre así un sentido de pertenencia. Reprender o llamar la atención del empleado, a quien no se le ofrece mecanismos para su crecimiento, conduce a la desmotivación, baja productividad y posteriormente al abandono del sitio de trabajo. Es evidente que la labor de los gerentes es invaluable al crear un ambiente que permita el desarrollo de su personal y el cumplimiento de los valores establecidos.



Por esta razón, es importante también que los empleados cuenten con respaldo de la alta gerencia para reportar situaciones que consideren no "éticas" o políticamente "incorrectas" establecidas en el código de ética de la organización. El código de ética es fundamental, y debe dirigir las actitudes del personal implicado en la toma de decisiones. Un comité encargado por la alta dirección, puede redactar el mismo. Una vez aprobado por la alta dirección, es importante que la empresa lo implemente de manera efectiva, es decir, que sea conocido y cumplido por todos sus miembros.

El ex presidente de American Airlines, Robert Crandall dijo en alguna ocasión: "Debemos comportarnos de una manera en la que se haga sentir orgullosa a la gente. Para ser líder efectivo uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización".

En conclusión, la RSE es un modelo de gestión orientado a la perspectiva del negocio, que busca mejorar la posición competitiva de la empresa con el fin de incrementar el valor de la organización hacia sus *stakeholders*. Busca impactar de manera positiva en todo lo que la empresa hace internamente y hacia fuera.

Referencias bibliográficas

1. PORTER Michael and KRAMER Mark. (2006) Strategy and Society: The Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review.
2. <http://www.vincular.cl>
3. Vincular Chile. 2008. Cómo incorporar la RSE en su empresa. Autor: Vincular Chile. [Documento WWW] <http://www.vincular.cl/images/stories/pdfPublicaciones/2.pdf>
4. Global Reporting Initiative (GRI) 2011 Annual Report 2011-2012. Autor: Global Reporting Initiative. [Documento WWW] <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Annual-Report-2011-2012.pdf>
5. HEROLD David and FEDOR Donald. (2009) Leading change management, leadership strategies that really work. New Delhi. Stanford business books.



Autora
MBA Ana María Núñez
anunezt@usm.edu.ec

Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional trilingüe. Ha trabajado por casi 10 años en empresas privadas relacionadas con el negocio de la construcción, y trabajó en una reconocida empresa nacional especializada en ventas al detalle. En EEUU realizó actividades de apoyo técnico para una reconocida consultora del Sector Salud. Fue Presidenta de la asociación de negocios internacionales de Oklahoma City University en el año 2001. Entre sus logros académicos se cuentan una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Oklahoma City, diplomados en Responsabilidad Social Corporativa y en Marketing Estratégico. En el 2011, fue becaria para un diplomado en Planificación y Gestión Educativa de la Universidad Nacional de Planificación y gestión educativa en Nueva Delhi. En el 2012, finalizó una certificación internacional en Liderazgo y gobernanza política. Se ha desempeñado en la cátedra desde hace casi 10 años y desde hace 7 años, se desempeña en la coordinación académica de la carrera de Gestión Empresarial Internacional en la Universidad Santa María. Es catedrática de áreas relacionadas con la administración y la responsabilidad social corporativa.

Asignaturas Impartidas

- Administración de empresas en un mundo global.
- Introducción a la administración de empresas en un mundo global.
- Gestión estratégica.
- Empresa y sociedad.

Palabras clave

Responsabilidad, Social, Corporativa, RSE, Estrategias