



Manager

Business

magazine

El Valor de los Contenidos

nº 38 Octubre/Diciembre

P.V.P. 10 euros

Causas de una crisis: el ejemplo del Egipto faraónico

¿Soy un demandante solvente de crédito?

Potenciar las ventas en internet

El directivo humilde

EE
EE

El desafío de las 4 e's

Autores: **Marcos Urarte**. www.pharos.es y **Silvia Urarte**. www.conetica.org

Cuando una empresa decide apostar por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo hace porque desea adquirir un compromiso voluntario con la mejora de la sociedad y con los intereses y valores de todos sus grupos de interés. Sin embargo, no basta, por ejemplo, con que una organización sea transparente con sus accionistas o con que colabore en un proyecto de ayuda humanitaria en un país del Tercer Mundo. Para que sea socialmente responsable, la empresa debe trazar una estrategia en la que todas las acciones que lleve a cabo, tanto internas como externas, integren la ética.

La RSC es el compromiso que adquieren las empresas con la transmisión de valores, con acciones que garanticen el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, con la preservación del medio ambiente, con el alivio de la pobreza, con la comunicación transparente, etc. Con una serie de actuaciones que tienen en cuenta los intereses y las motivaciones de las personas que forman parte o que están relacionadas con la empresa (sus clientes, sus trabajadores, sus proveedores... la sociedad, etc.).

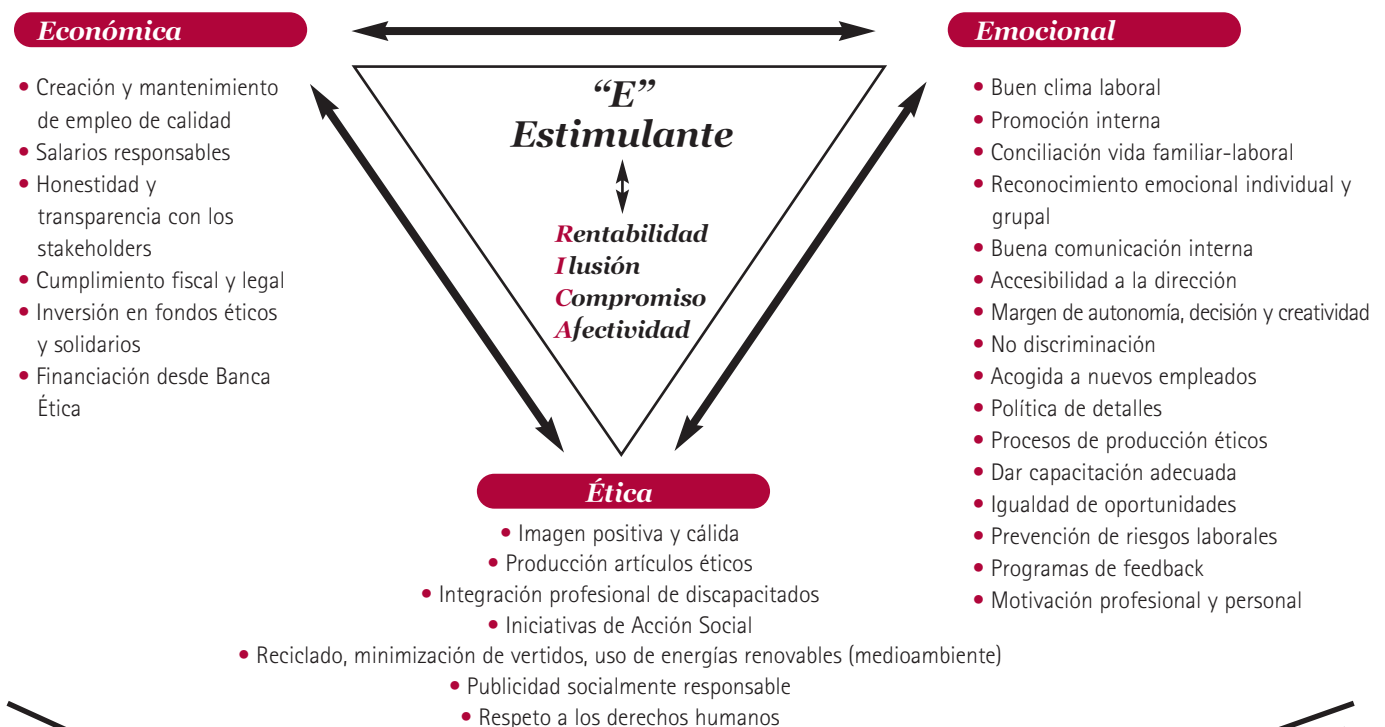
Las vertientes de la RSC

Pongamos orden, antes de seguir, al

extenso ámbito de la RSC. Una de las maneras de estructurar el sinfín de acciones que pueden llevar a cabo las empresas socialmente responsables sería diferenciándolas entre las que son de carácter interno (para los que están dentro de la organización) o externo. Sin embargo, a mí me gusta más establecer otra clasificación, diferenciando entre tres vertientes de responsabilidad social: la económica, la emocional y la ética (Ver Cuadro 1).

En el Cuadro 1 vemos algunos de los aspectos que debe tener en cuenta una empresa que quiera establecer una estrategia coherente de RSC. La **vertiente económica** se basa en la

Cuadro 1. Las 4 E's de la Responsabilidad Social Corporativa, para hacer una empresa más RICA



Fuente: Conética

creación de empleo de calidad, equitativo y no discriminatorio, así como en tener una política económica transparente y respetuosa. La **vertiente emocional** se centra en fomentar la calidad de vida de las personas, así como en la motivación y el crecimiento personal y profesional de los que forman parte de la empresa. Y la **vertiente ética** se refiere a ser respetuoso con el medio ambiente, a ayudar a los colectivos desfavorecidos y a las comunidades más necesitadas y a dar apoyo a la cultura, la educación o el deporte, entre otras muchas cosas.

Esta división es una muestra de las acciones que se pueden llevar a cabo en cada una de las vertientes de la RSC, aunque, evidentemente, la lista de posibilidades es mucho más amplia y variará en función del tamaño, del sector y de la actividad de cada empresa. De hecho, cuando hablamos de estrategia de RSC, vale la pena poner en marcha la imaginación y la creatividad, puesto que no se trata de seguir un patrón o modelo

cerrado. Si añadimos una cuarta vertiente, que podríamos denominar **estimulante**, conseguiremos que la estrategia diseñada sea más efectiva. Con ésta, se trata de buscar acciones que generen ilusión, que sean participativas y que tengan en cuenta las motivaciones de las personas.

Los grupos de interés o stakeholders a tener en cuenta

Ahora que ya hemos establecido cuáles son las vertientes de la RSC, debemos fijarnos en los grupos de interés o *stakeholders* a los que la empresa tendrá como referencia a la hora de diseñar su estrategia de RSC. Y es que una buena estrategia de RSC debe ser coherente en todas sus vertientes y con todos sus *stakeholders* (empleados, proveedores, accionistas, clientes, comunidad local, administraciones públicas, sociedad, etc.).

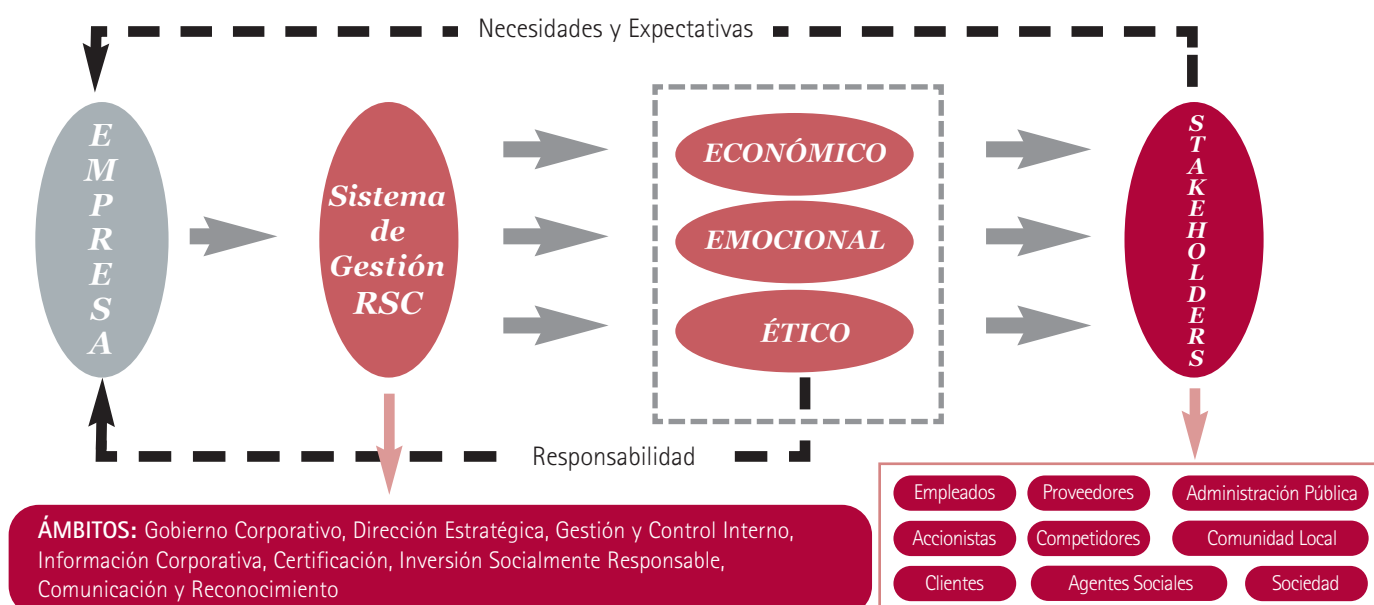
De poco sirve, por ejemplo, ofrecer una información fiable y transparente a los

accionistas o un trato excelente a los clientes, si la empresa no tiene en cuenta las necesidades y expectativas de sus trabajadores. A medio plazo, esa empresa verá cómo los buenos resultados resultantes de la buena imagen que ha conseguido frente a algunos grupos de interés, se convertirán en no tan buenos si los miembros de la organización deciden volver a poner en circulación sus currículos. Esos hipotéticos beneficios iniciales se deberán invertir en selección de personal o en sufragar el coste derivado de la rotación de personas.

En definitiva, una buena estrategia de RSC se debe fijar en las vertientes mencionadas y en todos y cada uno de los grupos de interés de la empresa. (Ver Cuadro 2).

Aún no son demasiadas las empresas que han definido un plan estratégico de RSC, que integran políticas socialmente responsables en la estrategia general de la compañía. Lo cierto es que es un concepto relativamente reciente y puede

Cuadro 2



Fuente: Conética

que tengamos que esperar unos años a que se haga más extensible. Afortunadamente, las ventajas de integrar la RSC en la estrategia son cada vez más visibles y evidentes. En este tiempo, además, hemos podido ver que se trata de una práctica empresarial que se contagia de unas organizaciones a otras.

¿Y por qué las empresas apuestan por la RSC?

Hay muchas razones por las que las organizaciones quieren apostar por una forma de gestión ética. Puede ser fruto del impulso de líderes empresariales concienciados con el desarrollo responsable de la sociedad o puede estar motivado por el deseo de tener una marca reputada, que suponga una posición competitiva en el mercado.

Que la RSC ayuda a mejorar en reputación e imagen es, hoy en día, prácticamente incuestionable. Una empresa humanizada, que se preocupa

por las personas, por no dañar el medio ambiente y por la mejora de la sociedad será percibida de una forma positiva por sus públicos y obtendrá, en consecuencia, una mayor ventaja competitiva y diferenciación respecto a su competencia.

No se debe olvidar, además, que apostar por prácticas socialmente responsables es una tendencia, puesto que, en poco tiempo, las empresas han ido evolucionando hacia modelos de gestión más éticos. Sobre todo, las grandes empresas, que están más expuestas a la opinión pública. Éstas han sido las primeras en comprobar que la demanda de la sociedad se fija en una forma ética de hacer negocios.

Otro de los motivos por los que las empresas apuestan por la RSC es porque los intereses y las preocupaciones de los grupos de interés tienen más peso que nunca. Paralelamente a la evolución de las empresas hacia un modelo de gestión ética, se ha ido forjando un nuevo tipo

de consumidor y un nuevo tipo de empleado. Así, los consumidores de hoy son cada vez más sensibles al grado de responsabilidad de las empresas que comercializan los productos que consumen y ejercen presión sobre éstas para que apliquen las políticas que ellos consideran justas.

Podemos ver un ejemplo de cómo esta presión ha perjudicado el valor de las acciones de algunas compañías multinacionales de bebidas o del sector farmacéutico, por alguna práctica que el consumidor no ha considerado responsable. (Ver Cuadro 3).

Por su parte, los empleados valoran cada vez más que su empresa respete la diversidad, ofrezca condiciones que les permitan conciliar su vida personal con su vida laboral, sea sostenible o se preocupe por la motivación de su gente.

Es lógico pensar que si el cliente interno, el empleado, no ve satisfechas sus necesidades, intente buscar otra opción

Cuadro 3

Detección de irregularidades

▼ **37,38 %**

Multinacional de BEBIDAS



Compañía farmacéutica obligada a retirar un producto por efectos secundarios

▼ **46 %**

Fuente: Conética

para ganar en calidad de vida. Basta con aplicar algunas fórmulas sencillas que, aunque a primera vista resultan bastante obvias, no siempre se tienen en cuenta en las empresas. Veamos lo que puede suponer el no invertir en la satisfacción de las personas que forman parte de la organización:

- *Mayor absentismo + menor retención talento = subida costes de despido y de selección de personal*
- *Menor satisfacción del empleado + menor grado de motivación = menor calidad de servicio al cliente*
- *Menor calidad de servicio al cliente + menor fidelización = menor rentabilidad para la empresa*

Tampoco podemos descuidar los intereses de los accionistas, que además de querer ver cómo aumentan sus beneficios sin la presión del mercado de valores, exigen a la empresa que sea más transparente en sus quehaceres financieros y que apueste por un modelo rentable y sostenible.

En casos como el de Enron, los accionistas fueron los desencadenantes de un escándalo financiero de proporciones desconocidas hasta entonces, provocando que la séptima empresa más grande de Estados Unidos fuera a la bancarrota. Muchos de sus dirigentes acabaron cumpliendo condenas de cárcel y muchas personas se vieron involucradas por corrupción: los directivos, los miembros del Consejo de Administración, auditores, consultores, analistas, gestores de pensiones, autoridades, etc.

Otro grupo de interés que ejerce presión sobre las empresas son las

Organizaciones no Gubernamentales (ONG's). Muchas empresas han sido boicoteadas por éstas al estar disconformes con alguna de sus acciones y, en consecuencia, han sufrido un efecto negativo en su imagen y en sus ventas.

¿Y qué pasa si las empresas no apuestan por la RSC?

El no gestionar los posibles riesgos que comporta no ser socialmente responsable puede ser muy costoso para la organización. Se podrían establecer tres tipos de riesgos:

- Riesgos en la estrategia: al verse afectada la marca, perder en valor o en posicionamiento.
- Riesgos en el desarrollo del negocio: causados por la no atracción de inversores, por la pérdida de valor de las acciones o por el rechazo de parte de los consumidores que no quieren comprar productos provenientes de empresas no sostenibles.
- Riesgos en las operaciones: motivados por posibles fraudes contables, por la rotación de los empleados o por la pérdida de calidad, entre otros.

Si nos preguntamos **cuánto cuesta posicionar una marca o un producto en el mercado actual**, veremos claramente que los riesgos que comporta el no apostar por la Responsabilidad Social Corporativa son más que considerables. La respuesta a esa cuestión sería: "supone invertir mucho tiempo, mucha dedicación y mucho dinero". Además, si nos preguntamos **en cuánto tiempo se puede perder una buena imagen de marca o producto**, contestaremos: "muy rápido".

Ante estas dos cuestiones, parece que está claro que las empresas que no actúan éticamente se arriesgan más que otras a perder la buena imagen que un día lograron conseguir con mucho esfuerzo. Si valoramos el coste que supone el volver a ganar la credibilidad perdida, vemos que es enorme. Vale la pena, entonces, plantear las cosas de otra manera, integrando la ética en todo el negocio.

Cómo diseñar una estrategia de RSC

Hasta ahora hemos hablado de las vertientes de responsabilidad social que debemos tener en cuenta para poder diseñar una estrategia coherente y efectiva de RSC. También hemos visto que se deben implicar a todos los *stakeholders* de la empresa. Sabemos las ventajas que supone el ser socialmente responsable y los riesgos derivados del no ser socialmente responsable. Tenemos toda la información, pero **¿por dónde debemos empezar a diseñar la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa?**

Lo primero que debemos hacer es fijarnos en los tres elementos que conforman la base de la cultura de cualquier empresa: su Misión, su Visión y sus Valores Corporativos. Veamos su definición y algunos ejemplos para ilustrarlos.

La Misión de una empresa es su razón de ser, es decir la declaración de los compromisos de la organización que nos dice para qué se ha creado y qué aporta. Una buena declaración de Misión debe abrir las puertas al futuro, de una forma altamente motivadora, es decir, siendo capaz de movilizar todos los recursos en vistas a una organización ambiciosa y de calidad.

Podemos ilustrar este concepto con el ejemplo de dos grandes compañías que invirtieron su tiempo en hacer una definición de Misión apropiada a su razón de ser:

- La empresa Wall-Mart que ha llegado a ser el mayor grupo de venta al por menor del mundo definió para su compañía la siguiente Misión: **"Dar a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que los ricos"**.

- La compañía Microsoft, conocida por todos como el gran líder en tecnología, tiene como Misión: **"Poner un PC en cada hogar y escritorio"**.

Por su parte, la **Visión** de una empresa es **una imagen de futuro**, no probable sino posible que la organización desea llegar a materializar de una forma realista y atractiva. Nos dice **cómo seremos cuando alcancemos este futuro deseado, qué veremos**. La Visión crea un camino a seguir en el futuro. Veamos un ejemplo:

- La Visión de una compañía fabricante de helados es **"Fabricar, distribuir y vender los mejores helados naturales del mundo con una amplia variedad de sabores innovadores elaborados a partir de productos frescos de la región"**.

Por último, los **Valores Corporativos** son la forma elegida de pensar y de actuar. Son una **guía del proceder de una organización dentro y fuera de la misma, de forma coherente**. Ejemplos de Valores:

- Profesionalidad
- Trabajo en equipo
- Solidaridad

- Mejora continua
- Respeto a las personas
- etc.

Es importante que los Valores sean asumidos y aceptados por el equipo directivo de la empresa para que luego se integren en el comportamiento de todas y cada una de las personas que forman parte de la organización. **Los Valores deben convertirse en hábitos** para facilitar el cumplimiento de la Misión y la consecución de la Visión.

Si los miembros de la compañía actúan en base a los Valores Corporativos lograrán dar coherencia y consistencia a la organización, haciéndola fuerte respecto a los competidores y aportando diferenciación ante los clientes y/o consumidores.

Para diseñar la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa debemos tener claros estos elementos de la cultura empresarial, ya que serán los que nos indicarán qué acciones son las que se adecuan a la organización.

Así, teniendo en cuenta cuál es la cultura de la empresa, por qué principios de RSC quiere apostar y cuáles son sus grupos de interés, podremos definir la estrategia y con qué acciones queremos materializarla.

Por fin, el Plan Estratégico

Para empezar a definir la estrategia, debemos situar la **Misión** en el punto de partida. Si no nos fijamos en ella, las acciones socialmente responsables que vayamos diseñando, se convertirán en hechos puntuales y perderán la coherencia que hace a la empresa rentable y perdurable en el tiempo.

Partiendo de la **Misión**, de la **Visión** y teniendo en cuenta los **Valores Corporativos** que guían el comportamiento de la empresa, estableceremos los objetivos que nos ayudarán a conseguir el sueño de la organización (Visión) y a cumplir con su razón de ser (Misión). Y de los objetivos, derivarán las diferentes acciones. (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4



Para que con las acciones escogidas cumplamos nuestros objetivos, todos los departamentos deberán implicarse y colaborar desde su conocimiento. Introducimos, aquí, el concepto de **Misión participada**, es decir, la que establece cómo cada departamento debe contribuir a la consecución de la **Misión Corporativa**.

En la definición de la Misión participada se deben cumplir tres criterios:

1. Inclusión. La Misión participada contribuye realmente a la Misión Corporativa (o Misión superior).

2. Complementariedad. La Misión participada refuerza y complementa las demás Misiones participadas de su nivel.

3. Coherencia. La Misión participada está alineada con la estrategia de la empresa, es decir, con los criterios marcados por la organización para cumplir la Misión superior.

La evaluación del plan estratégico

No podemos llevar a cabo el plan estratégico sin comprobar, periódicamente, si las acciones que hemos diseñado nos ayudan a conseguir los objetivos. Para hacerlo, definiremos unos indicadores que nos permitirán evaluar su efectividad.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced ScoreCard (BSC)** es un modelo que nos ayudará evaluar la efectividad de dicha estrategia. Se trata de una herramienta que permite hacer un análisis pormenorizado de todas las acciones que realiza la empresa, incluidas las de Responsabilidad Social, indicándonos su resultado.

El **BSC** proporciona una visión integral de la organización, permite conocer la situación actual y mirar hacia delante, facilita el alineamiento organizativo e influye en el comportamiento de las personas clave de la organización. Esta herramienta posibilita el análisis de aspectos como:

- Los resultados financieros.
- El éxito con los clientes (el valor que les es aportado).
- Los procesos internos que proporcionan valor a los clientes.
- Los activos intangibles.
- La cadena de relaciones causa-efecto que vinculan los diferentes objetivos entre sí.

Convicción o rentabilidad

Parte de los motivos que llevan a una empresa a integrar la Responsabilidad Social en su gestión provienen de una **convicción personal** o del deseo de ser solidario con el entorno. Es indudable que la otra motivación es la rentabilidad que supone el actuar teniendo en cuenta los intereses de los grupos de interés y velando por su satisfacción. Sin embargo, estas motivaciones quedan en segundo plano cuando comprobamos que **el beneficio que obtiene la sociedad es el mismo en ambos casos**.

En definitiva, el hecho de definir una estrategia de RSC, de establecer unos indicadores de seguimiento de las acciones de RSC y de conseguir medir esos indicadores para valorar si esas acciones son o no rentables no es deshumanizar la RSC, sino hacerla realidad. Al fin y al cabo, cada vez es mayor el número de empresas que comprueban que **la Responsabilidad Social Corporativa es rentable**. **M**

Definir una estrategia de RSC, de establecer indicadores de seguimiento y medir esos indicadores para valorar la rentabilidad de las acciones no deshumaniza la RSC sino que la hace realidad