

Competitividad, Cuidado Ambiental y Desarrollo Social: Claves de la Gestión Ética y Responsable de los Negocios

Por Mónica Caló y Cristian Pérez¹

“La respuesta corporativa [en RSE] más común no ha sido ni estratégica ni operativa, sino cosmética: relaciones públicas y campañas en los medios, cuyo núcleo es a menudo un lustroso reporte que muestra las buenas obras sociales y ambientales de la empresa” (Porter, M & Kramer, M)

Entender la idea de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde una visión estratégica plantea el desafío de superar algunos conceptos arraigados y clarificar las verdaderas connotaciones que ellos representan. Repensar estas ideas requiere considerar las percepciones retenidas...

- RSE = Filantropía (Obras de caridad, donaciones, asistencialismo)
- Rentabilidad vs. Cuidado ambiental y Desarrollo Social
- RSE como sinónimo de moda pasajera.
- Objetivos de la RSE: reputación e imagen corporativa (Cosmética)

...y proponer nuevos enfoques:

- RSE: herramienta de gestión integrada a la estrategia
- Rentabilidad + Cuidado ambiental + Desarrollo Social = Creación de Valor
- RSE como tendencia a nivel global
- Objetivos de RSE: fortalecer la competitividad y el Capital Social

Desde sus orígenes, la visión tradicional de la RSE estuvo relacionada con la idea de acción social. Poco se ha avanzado en sus implicancias estratégicas en términos de mejora competitiva, fortalecimiento del capital social y desarrollo de nuevos modelos de negocios.

Esta perspectiva trajo consigo la idea de que la gestión responsable depende en gran medida de las posibilidades empresarias de cumplir con funciones sociales en sentido netamente altruista.

En los últimos años, la evolución del concepto nos ha llevado a entender que la RSE debe convertirse en una herramienta estratégica para la conducción de los negocios que permita generar, además de crecimiento y desarrollo económico, mejores condiciones sociales y ambientales.

En estos términos, se percibe que la RSE aparece para algunos empresarios como un mandato moral de una *fuera interior* que los motiva a hacer lo correcto, producto de sus propias creencias y valores. Para otros, se presenta como un

¹ Mónica Caló es Directora de Comunicaciones de Forética Argentina – Cristian Pérez es Director de Desarrollo de Forética Argentina.

condicionamiento externo: una forma de respuesta hacia los consumidores y las comunidades para obtener a la licencia para operar.

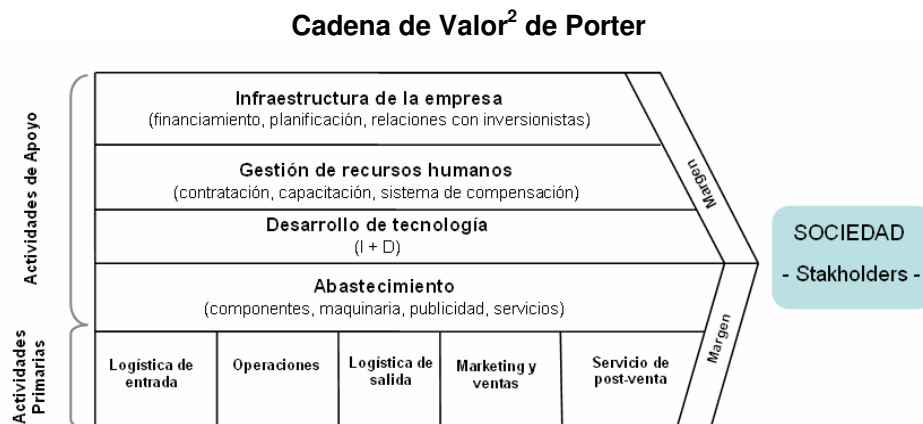
Lo cierto es que este nuevo paradigma ha llevado a repensar la relación entre la Empresa y su entorno. Así, la relación entre Empresa y Sociedad se va a caracterizar fundamentalmente por la interdependencia que se establece entre ambas.

Necesidades mutuas que no necesariamente representan una relación de *suma cero* (una gana y la otra pierde). Una situación en la que el desarrollo de la empresa depende del nivel de desarrollo del entorno competitivo donde se encuentre operando, y en donde el desarrollo de la sociedad dependerá en gran medida de la calidad de las empresas que la componen.

Siguiendo estas proposiciones, es posible analizar la RSE integrada a la estrategia a partir de dos caminos, inversos a primera vista, pero complementarios al final de cuentas. Por un lado, desde adentro hacia afuera, analizando el impacto que producen las actividades de la cadena de valor en la sociedad y proponiendo para ello acciones de RSE y principios de gestión responsable. Por el otro, desde afuera hacia adentro, analizando el entorno y su nivel de competitividad, estableciendo áreas o temas de importancia estratégica para las empresas.

1. RSE y Cadena de Valor: revisión desde adentro hacia afuera

¿Cómo se puede contribuir desde la RSE a crear empresas exitosas? Justamente, la respuesta nos lleva a pensar en términos de RSE integrada a la estrategia, transversal a la organización y su incidencia en la cadena de valor. El objetivo fundamental es evaluar los impactos de las actividades de la empresa en las comunidades donde opera, identificando impactos positivos (para potenciarlos) y negativos (para minimizarlos).



Fuente: Adaptación de Porter, M. & Kramer, M. (2006); "Strategy and Society".

² A diferencia del modelo tradicional de Cadena de Valor, en este caso el foco no estaría en *margin* sino en las posibilidades de creación de valor económico, social y ambiental la sociedad (Stakeholders).

Analizar la cadena de valor con los ojos de la RSE requiere considerar todos los procesos o etapas que la componen, tanto en las actividades primarias como en las de apoyo.

En el cuadro siguiente, se identifican los elementos y principios de RSE a tener en cuenta en relación a cada una de estas dos dimensiones: actividades primarias y actividades de apoyo.

Posibilidades de intervención en las Actividades de Apoyo

Dimensiones	Elementos	Principios de RSE (Según Norma SGE 21) ³
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa	Cumplimiento de la legislación y normativa Gobierno Corporativo Relaciones con inversores Políticas anticorrupción Código de Ética/Conducta Transparencia y Diálogo con grupos de interés Política de RSE Cooperaciones y alianzas
	Gestión de RRHH	Políticas de igualdad y no discriminación Gestión de riesgos laborales y salud ocupacional Gestión de la diversidad Balance vida personal, laboral y familiar Capacitación y fomento de la empleabilidad Criterios de reestructuración responsable Seguimiento del clima laboral y Gestión de conflictos
	Desarrollo de Tecnología	Compromiso continuo con I + D + i Criterios de Innovación Responsable Seguridad y transparencia en la información
	Abastecimiento	Gestión responsable de recursos Prevención de la contaminación Programa de Gestión Ambiental Estrategias frente al Cambio Climático Plan de Riesgo Criterios de Compras Responsables Contaminación Ambiental Fomentos de buenas prácticas (Efecto polinización)

³ Los principios de gestión se han tomado a partir de los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión SGE 21 desarrollado por Forética (España) en su versión 2008.

Posibilidades de intervención en las Actividades Primarias

Dimensiones	Elementos	Principios de RSE (Según Norma SGE 21)
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Prevención de la contaminación Programa de Gestión Ambiental Estrategias frente al Cambio Climático Plan de Riesgo Criterios de Compras Responsables Contaminación Ambiental Fomentos de buenas prácticas (Efecto polinización)
	Operaciones	Gestión responsable de recursos Gestión de riesgos laborales y salud ocupacional Prevención de la contaminación Estrategias frente al Cambio Climático Plan de Riesgo Compromiso continuo con I + D + i Criterios de Innovación Responsable
	Logística de Salida	Prevención de la contaminación Programa de Gestión Ambiental Estrategias frente al Cambio Climático Plan de Riesgo Contaminación Ambiental
	Marketing & Ventas	Criterios de Innovación Responsable Principios de calidad (Quality management) Fomentos de buenas prácticas en relaciones comerciales Seguridad del producto o servicios Accesibilidad Principios de Publicidad Responsable
	Servicios Posventa	Accesibilidad y logística inversa Principios de calidad (Quality management) Seguridad y transparencia en la información

Este análisis permite a los responsables de cada una de las unidades de negocios determinar con claridad las implicancias sociales y ambientales de los procesos que desarrollan.

2. RSE y Diamante de Competitividad: revisión desde afuera hacia adentro

Siguiendo la lógica del planteo propuesto, corresponde ahora analizar la influencia del contexto en el nivel de desempeño de la empresa y cómo es posible contribuir al desarrollo de la competitividad global a partir de la gestión de la RSE.

Es importante mencionar que las empresas operan en un determinado contexto que ofrece oportunidades y amenazas que pueden afectar de manera significativa su nivel de desempeño y sus posibilidades de llevar a cabo exitosamente o no la estrategia definida. Si bien es cierto que existe influencia del entorno sobre la

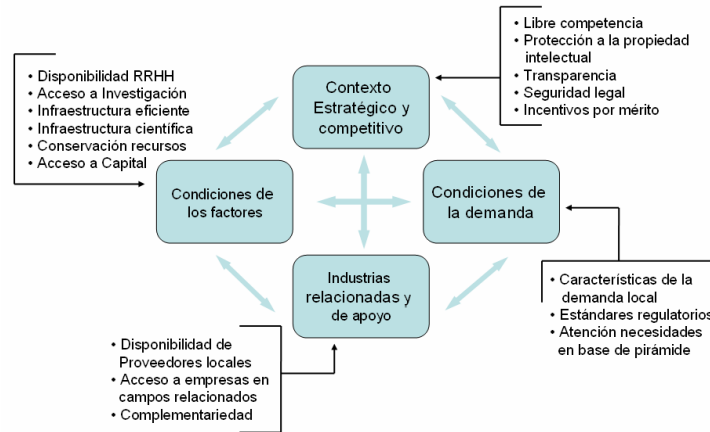
empresa, es posible generar estrategias que contribuyan a mejorar estas condiciones externas.

Por caso, contribuir al desarrollo social constituye una condición fundamental para alcanzar ciertos niveles de competitividad en el escenario de la economía global. Entonces, en un modelo económico que cada vez *depende más del conocimiento*, ¿Cómo es posible lograr eficiencia y operatividad en una sociedad donde el acceso a la educación es cada vez más limitado? ¿Y en aquellos casos que logran acceder, rara vez logran finalizar su ciclo de educación formal? La educación marca la diferencia en la productividad de las empresas y en los resultados económicos de una sociedad. Un impacto aún mayor tiene la satisfacción de necesidades básicas, condición mínima e indispensable para el desarrollo de la persona en la sociedad.

Situaciones como estas vienen a cuestionar la idea tradicional de que el desarrollo económico iba en contra del desarrollo social y del cuidado ambiental y que las empresas sólo debían ocuparse de su gestión interna, delegando en manos de otros actores este tipo de funciones. Se observa así que los límites de las empresas son cada vez más difusos y su rol como agente de desarrollo social es cada vez más relevante. Si bien es cierto que las empresas por sí solas no pueden atender y resolver el conjunto de los problemas sociales, es indudable que la gestión estratégica de la RSE lleva a repensar el nivel de asociatividad con otros agentes del entorno a favor del fortalecimiento del capital social.

El Diamante de Competitividad se presenta como una herramienta de análisis externo y los resultados de su aplicación se convierten en fuentes de información necesarias para la definición de estrategias de RSE.

Diamante de Competitividad de Porter



Fuente: Módulo RSE - MBA UCA, adaptado de Porter, M. & Kramer, M. (2006); "Strategy and Society".

Si se analizan cada uno de los elementos del Diamante se observa claramente que el entorno competitivo está constituido por cuatro esferas:

Condiciones de los factores: relacionado con la disponibilidad de recursos claves (especializados) y *no claves* (de uso corriente). Porter plantea la idea de que estos recursos claves (conocimiento, capital e infraestructura) pueden ser *creados* y desarrollados y son los que van a constituir una verdadera ventaja competitiva.

Contexto estratégico y competitivo: vinculado a las características de las condiciones que rigen la competencia.

Condiciones de la demanda: relacionado con la composición de la demanda y sus características, que definen sus necesidades, expectativas y posibilidades.

Industrias relacionadas y servicios de apoyo: disponibilidad de industrias que formen parte de la Cadena Productiva (hacia arriba o hacia abajo) y que faciliten el desarrollo de la innovación y la transferencia tecnológica.

Ahora bien, entendida la composición del entorno competitivo de las empresas y definidos cada uno de los elementos que componen estas cuatro áreas, ¿qué oportunidades ofrece la RSE para desarrollar la competitividad de un sector, región o industria?

En principio, todos y cada uno de los elementos mencionados anteriormente pueden ser considerados *fuentes de inspiración y orientación* para el desarrollo de iniciativas estratégicas de RSE que permitan mejorar la competitividad del entorno. Cada una de las áreas del diamante constituye en si misma un área de intervención y se relaciona, al igual que las partes de la Cadena de Valor, con diferentes propuestas o herramientas desarrolladas desde el campo de la RSE.

Ahora bien, resulta interesante plantear una serie de interrogantes que permitan reflexionar sobre algunos conceptos y acciones relacionadas con las áreas del diamante:

¿Las empresas pueden ...

Condiciones de los factores

- ...facilitar el acceso a la educación formal?
- ... promover la investigación científica en el ámbito organizacional y tecnológico?
- ... tener acceso preferente a fondos de Inversión Socialmente Responsable (ISR)?
- ... generar transferencias tecnológicas y de conocimiento a lo largo de la cadena productiva?

Contexto estratégico y competitivo

- ... promover la transparencia?
- ... promover principios de competencia leal?
- ... desarrollar acciones de lucha contra la corrupción?
- ... evitar la discriminación y tratos abusivos en determinados sectores o industrias?
- ... fortalecer el capital social de un determinado sector o región a partir del trabajo asociativo?

Condiciones de la demanda

- ... generar negocios inclusivos?
- ... promover prácticas de Consumo Conciente?
- ... facilitar el acceso al crédito en determinados sectores de la población?
- ... desarrollar productos o servicios para segmentos de base de la pirámide?

Industrias relacionadas y de apoyo

- ... promover el espíritu emprendedor?
- ... desarrollar proveedores locales competitivos?
- ... transferir conocimiento y habilidades a sus proveedores pequeños?
- ... integrar los principios de la gestión responsable en la cadena de suministros?
- ... constituir clusters que permitan promover la asociatividad como herramienta de gestión?

La respuesta es Si. Responder afirmativamente al conjunto de estos interrogantes no implica bajo ningún concepto exigir a las empresas niveles más altos de RSE sino demostrar fundadamente que pueden contribuir a mejorar el entorno competitivo a partir de un compromiso verdadero con la gestión ética y socialmente responsable.

Para mas información sobre herramientas de gestión ética y responsable visítenos en www.foretica.org.ar o contáctenos en info@foretica.org.ar