RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL VISIONES COMPLEMENTARIAS

HACIA UN MODELAJE SOCIAL





RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL VISIONES COMPLEMENTARIAS

HACIA UN MODELAJE SOCIAL

Víctor Guédez Compilador

DIRECTORIO

Editor en Jefe: Carlos J. Tejera

Coordinación de Edición: Margarita Méndez de Montero

Asistente de Edición: María Victoria Pérez García Presidente Comité Alianza Social: Germán Toro Director de Mercadeo y Publicaciones: Yusmery Rojas

Diseño y Diagramación: Jennifer Battes

PUBLICIDAD

Fanny Magallanes María Carolina Brito



COMITÉ EJECUTIVO DE VENAMCHAM

Presidente: Carlos Henrique Blohm **Primer Vicepresidente:** Gustavo Marturet

Vicepresidentes: Eduardo Benatuil Roberto Moro Melquíades Pulido Germán Toro

Tesorero: Jorge Rojas

Secretario: Oscar Augusto Machado Expresidente: Edward D. Jardine Gerente General: Carlos J. Tejera

OFICINAS EJECUTIVAS

Torre Credival – PL – 2da. Avda. Campo Alegre Caracas 1010-A, P.O. Box 5181 Teléfono: (58-212) 263.0833 (máster) Fax: (58-212) 263.1829 / 263.2060

www.venamcham.org

Impreso por Grupo Intenso

Depósito Legal: ISBN:



MISIÓN

Promover e incentivar la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa pública y privada, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida del venezolano.

COMITÉ DE ALIANZA SOCIAL

Presidente: Germán Toro / Industrias Corpañal, C.A. Directora Ejecutiva: Margarita Méndez de Montero Asistente Dirección Ejecutiva: Anaíz Quevedo Asistente Ejecutiva: María Victoria Pérez García

MIEMBROS

Ahmad, Juan Carlos / Clorox de Venezuela, S.A. Alfonzo, Roberto / Schlumberger Venezuela Arango, Margarita / Chevron Texaco Araujo, Federico / Torres, Plaz & Araujo Bruni, Giovanna / Movistar Calvo, Luis / Banco Mercantil Canabal, Miriam / Cigarrera Bigott Canelón, Rubén Darío / Door Training & Consulting Kralj, Patricia / Dupont Química de Venezuela Carrero, Milagros / IBM de Venezuela Colmenares, Mariela / Banesco De La Rosa, Beatriz / Taurel & Cía. Sucrs., C.A. Diéguez, Maribel / Fundafarmacia Domínguez, María Teresa/ Ford Motor de Venezuela, S.A. Fuenmayor, María Eugenia / Kraft Foods Venezuela Gaetani, Rosanna / KPMG Rodríguez, Velásquez & Asoc. García, John / Fundación Santa Teresa Gaviria, Isadora / Corporación Digitel Gomes, María Lidia / Sanitas Venezuela González, Claudia / AVAA González, Felisa / BBVA Banco Provincial Rivas, Beatriz / Sodexho Pass Herde, Patricia / A.C. Infantil Ronald McDonald's Hernández, Elizabeth / Kimberly-Clark Venezuela Lafée, Sonia / CTT Corporation Lavié, Alexandra / Banco Federal / Fundación Mezherane López, Antonieta / Corp. Vzlna de Televisión (Venevision)

Lovera, Victoria / Dividendo Voluntario para la Comunidad

Martínez, María Isabel / Wenco

Martínez, Valentina / Fivenca Casa de Bolsa

Mesa, Carmen / Pepsico Alimentos

Sosa de Hoyer, Marina / Produvisa

Molina, Katheryne / Cadena Capriles

López Ortega, Antonio / Farmatodo

Morantes, Mariela / Christel House Venezuela

Moreno Maal, Carla / Bridgestone Firestone Venezolana, C.A.

Dini. Carlos / Minera Loma de Níquel, C.A.

Niño, Luis Eduardo / TMC Innovations

Pacheco, Miryam / Universidad Católica Andrés Bello

Palma, Pedro / VenAmCham

Parrella, Morela / Y&V Ingeniería y Construcción

Pedrón, Yorky / Mini Bruno Sucesores, C.A.

Perozo, Gerardo / Fundación Seguros Caracas

Pimentel, Alicia / Fundación Empresas Polar

Plasencia, Eneida / Merck Sharp & Dohme

Plaza, Martha / Locatel / Fundailusión

 $Polo, Yolhect \, / \, Grupo \, Transbel, \, C.A.$

Redmond, Jorge / Chocolates El Rey

González, Claudia / AVAA

Rivera, Indira / Blue Note Publicidad, C.A.

Pizzolante, Italo / Pizzolante Comunicación Estratégica

Rosario, María Eugenia / C.A. Bananera Venezolana

Ruiz, Nina / Cestaticket Accor Services

Rullo, María Rosa / Diario El Universal

Sáder, María Gabriela / Escritorio Araque, Reyna, Sosa, Viso & Pittier

Saez, Ivette / CITIBANK, N.A.

Sánchez, Sylvia / Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Sierralta, Liliana / Coca Cola Femsa de Venezuela

Silva, Juan / Macuples

Sosa, Ramón / Cargill de Venezuela, S.R.L.

Teixeira, Eduardo / Supermercados UNICASA

Torres, Letícia / Microsoft

Torres, Oscar / Travieso, Evans, Arria, Rengel & Paz

Tripier, Benjamín / NTN Consultores Gerenciales

Zubillaga, Graciela / A. C. SANA

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

RESENTACIO	ÓN	
APÍTULOS		
l.	FUNDAMENTOS CONCEPTUALES HISTÓRICOS DE LA RSE	15
	 Un tema con muchas lecturas. Charo Méndez Rivas La Sustentabilidad como fundamento del compromiso social de las empresas. Mireya Vargas La Responsabilidad Social Empresarial: Un constructor social. Marsha Díaz de Feliciano 	
II.	DIMENSIONES ÉTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA RSE	39
	 ¿Responsabilidad Social o moral de la empresa? Emeterio Gómez La dimensión política del empresario y la Responsabilidad de las Empresas en la construcción del bien común. Feliciano Reyna Ganteaume. Panel sobre ética y empresa. ética y sobrevivencia. Luis Ugalde, s.j. Las dimensiones éticas y estratégicas de la RSE. Víctor Guédez 	
III.	POLÍTICAS PÚBLICAS, LEGISLACIÓN SOCIAL Y RSE	63
	 Responsabilidad Social Empresarial, entre la convicción y la regulación. Daniel Mogollón Muñoz Marco constitucional y tributario de la Responsabilidad Social Empresarial. José Amando Mejía Betancourt. 	
IV.	LA RSE COMO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	79
	 La RSE integrada al negocio y orientada a valores. Adolfo Jarrín. Guía para estructurar proyectos de líneas sociales para las empresas. Benjamín Tripier Modelo de fortalecimiento Institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables. Ítalo Pizzolante Negrón. 	
	 La Responsabilidad Social en el marco estratégico de la sostenibilidad empresarial. Luis Eduardo Niño Monró RSE como estrategia para incrementar la productividad. Rafael Gallegos / Carolina Tapia El Ciclo de la Práctica. Un modelo de gestión de la Responsabilidad Social. Zaira Berti Ávila 	
V.	ESTRATEGIAS, MODALIDADES E INSTRUMENTOS DE LA RSE	125
	 Gerencia estratégica y modalidades de la RSE. Katheryne Molina Pequeña y mediana empresa, ética y democracia. Tomás Páez 	
VI.	RSE Y NEGOCIOS INCLUSIVOS	143
	•RSE y negocios inclusivos. Josefina Bruni Celli / <i>Rosa Amelia González</i> •Los negocios inclusivos y la RSE. Puntos de encuentro y diferencias. <i>Victoria Bigio</i>	

VII.	LAS ALIANZAS GOBIERNO-EMPRESA-SOCIEDAD CIVIL EN EL MARCO DE LA RSE	163
	•La participación de las organizaciones sociales en el contexto de la RSE. <i>Armando Janssens</i>	
	•Responsabilidad Social Empresarial y alianzas trisectoriales. <i>Clemy Machado de Acedo</i>	
	•RSE, Sociedad civil y trisectorialidad (Estado, Empresa y Sociedad). José Bernardo Guevara	
	•Alianza Social: 10 años promoviendo empresas socialmente responsables. <i>Margarita M. de Montero</i>	
	·Los tres sectores económicos y la Responsabilidad Social	
	Empresarial. Oscar Bastidas-Delgado La Cooperación multisectorial como estrategia de competitividad social. Rubén Darío Canelón 	
VIII.	RSE Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	207
	•Responsabilidad Social Empresarial y gobierno corporativo. <i>Francisco A. Vázquez G.</i>	
	•La empresa familiar y el gobierno corporativo retos y oportunidades. Mauricio García Araujo	
	•El buen gobierno corporativo y la RSE. Pedro Sosa Mendoza / Manuel Reyna Giménez	
	•Buen gobierno corporativo y Responsabilidad Social Empresarial. Sonia De Paola de Gathmann	
IX.	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA	237
	•Conciliación de la vida laboral y familiar. Nuevo paradigma empresarial. <i>Alexandra Millán</i> •La RSC Interna: Una política de RSC con sentido. <i>Daniela Toro</i>	
	 Carnevali RSE: Retos y virtudes. Víctor Maldonado Responsabilidad Social Interna: Recuperando la centralidad del trabajo y de los trabajadores. Yonaide Sánchez Ferrer 	
X.	RSE Y ÁREAS DE ACCIÓN	269
	 Agentes de intervención cultural en Venezuela: las fundaciones empresariales. Antonio López Ortega Edificios, responsabilidad y futuro. Johann Gathmann RSE y acción cultural. Perspectivas para entender el caso venezolano. 	
	Karina Zavarce •La RSE y la cultura. Rafael Arráiz Lucca •Reputación a prueba de riesgo. Una metodología para la	
	Sustentabilidad. <i>Ramón Sosa Mirabal</i> •Educación Social y RSC: Compromiso e inversión. <i>Rosario Anzola</i>	
	•Responsabilidad Social Empresarial y salud. <i>Tomás J. Sanabria</i> .	222
XI.	RSE Y MEDIO AMBIENTE	323
	 Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sustentable. Arnoldo José Gabaldón La Responsabilidad Ambiental Empresarial bajo el contexto del Desarrollo Sustentable. Juan Carlos Sánchez M. 	

XII.	ESTÁNDARES, INDICADORES Y MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD	337
	•Estándares e indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial. Dennys Montoto •La Mentoría Social. Elizabeth Martínez Lozada •Estándares, normas y códigos de la RSE: ¿De dónde vienen y a dónde van? Isabel Lorenz •Balance Social, Herramienta informativa de la empresa de hoy. Oralyn Caldera •La Responsabilidad Social una visión desde la perspectiva de las normas e indicadores de gestión. Perla Puterman •RSE: Más allá de los Indicadores. Rocío Guijarro / Xiomara Zambrano	
XIII.	VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y RSE	385
	 •Voluntariado Corporativo: Herramienta para el fortalecimiento del tejido social de la empresa. <i>Carlos Rivas</i> •Hablando de mejores prácticas Indicadores de desempeño para programas de voluntariado de empleados. <i>Iraida Manzanilla Guerra</i> •Voluntariado Corporativo: Una ruta para su desarrollo. <i>Thais Bonsanto</i> 	
XIV.	MERCADEO SOCIAL Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE	405
	•El Mercadeo Sustentable. <i>Ana Martínez</i> •Comunicación empresarial socialmente responsable: Difusión veraz. <i>Anaíz Quevedo</i> •La Responsabilidad Social Empresarial y la comunicación. <i>Rodrigo Aaron Núñez Serfaty</i> •Transparencia y autenticidad: La RSE en redes sociales. <i>Roger Santodomingo</i> •Comunicación responsable y reputación corporativa. <i>Roxanys Paredes Rivas</i>	
XV.	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN RSE	443
	 Responsabilidad Social y talento productivo. César Peña Vigas Formación y capacitación en Responsabilidad Social Empresarial. Eliseo H. Sarmiento Premisas básicas para la enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de América Latina. Isabel Licha La Responsabilidad Social y la Universidad del Siglo XXI. Sary Levy-Carciente / María Angelina Rodríguez Gallad 	
XVI.	UNA VISIÓN PROSPECTIVA DE LAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES	473

PRESENTACIÓN

Las empresas son algo más que un conjunto de unidades de negocios, ellas representan, por encima de todo, un compendio de capacidades humanas y de interacciones con el entorno. Por esta razón, sus estrategias deben incorporar a la Responsabilidad Social como la expresión de un valor primordial y como una ventaja competitiva fundamental.

La Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria VENAMCHAM, institución que desde hace 60 años apoya las relaciones empresariales venezolano-americanas, crea Alianza Social en el año 2000, como una iniciativa del Dr. Pedro Palma, en ese momento Presidente de la cámara, convencido de que no hay Empresas sanas en comunidades enfermas, con el interés de fortalecer la cooperación del sector empresarial privado con el Estado, organizaciones de desarrollo social, públicas y privadas, así como también el establecimiento de Alianzas con Instituciones Nacionales e Internacionales que están en el área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En el año 2005 la Cámara agrega a su misión "la responsabilidad social de las empresas"; quedando el objeto de la Asociación de esta manera: "defenderá y promoverá el sistema de libre empresa, libre comercio y libre mercados; así como la responsabilidad social de las empresas, con el fin de generar el ambiente adecuado en el cual las organizaciones afiliadas y todo el país puedan desarrollarse y prosperar".

El Comité de Alianza Social de VENAMCHAM fue presidido en el año 2000 por el señor Brent Willis, Presidente de Coca Cola, se creó el logo y atributos de Alianza Social, el mismo contempla 3 elementos, las estrellas que representan los 3 sectores (Estado, Empresa y Sociedad Civil), colores de la bandera venezolana, bajo el logo de Venamcham; en el 2001 bajo la conducción de Jorge Uribe, Presidente de Procter & Gamble se define la Misión de Alianza Social, se visualiza la Visión y se fijan las estrategias para su funcionamiento.

Del 2002 al 2004 estuvo presidido por Enrique García, presidente de Telcel, su enfoque fue comunicar la RSE con el slogan "Alianza Social en acción". Edward Jardine, presidente de Procter & Gamble presidió el comité del 2005 al 2007, orientando su acción en instrumentos de medición que le permitieran a las empresas medir el retorno de la inversión y convertirla en una parte estratégica del negocio. Italo Pizzolante, en el período 2008 al 2009 presidente de Pizzolante Comunicaciones Estratégicas agregó el valor de la comunicación estratégica, convirtiendo a Alianza Social en una herramienta de la cámara y evolucionar de proyectos puntuales de RSE a Empresas Socialmente Responsables en todas sus actuaciones.

En el marco de la celebración de los 60 años de la Cámara y del 10 aniversario de la creación de Alianza Social, para VENAMCHAM y para el Comité, presidido por Germán Toro, es un orgullo presentar el libro RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: VISIONES COMPLEMENTARIAS, compilado por Víctor Guédez, experto internacional y nacional del área, enfocado en la ética, elemento clave para la construcción del Capital Social y del nuevo Contrato Social, entendiéndose este como las nuevas formas de relacionarse las empresas con la sociedad; así como también con los trabajadores, sus familias y la comunidad. Estas relaciones tienden a ser más directas, más afectivas y más cercanas.

Gracias al apoyo incondicional de Víctor Guédez así como a los 65 autores quienes con sus aportes y diferentes enfoques ayudaron a comprender la Responsabilidad Social Empresarial y lo que significa ser una Empresa Socialmente Responsable.

Agradecemos el patrocinio de las empresas Cargill de Venezuela, S.R.L., Fundación BBVA Banco Provincial e Industrias Corpañal, C.A.

INTRODUCCIÓN

I

La importancia alcanzada por la responsabilidad social empresarial (RSE) es tan significativa, que todos voltearon hacia ella para atribuirle buena parte de la culpa de la reciente crisis financiera. Pero lo interesante es que ahora todos hacen referencia a ella para superar esa misma crisis y para asegurar el mejoramiento de la sanidad económica, social y medioambiental. El hecho de que se le haya atribuido la causa y la solución de una misma situación, evidencia que la RSE ha ganado un amplio y prioritario lugar público. Junto a esta circunstancia global, se aprecia que, en nuestro país -a pesar de que no se han producido acciones oficiales destinadas a facilitar, colaborar, promocionar o potenciar el tema- se han producido numerosas e importantes iniciativas para su desarrollo, así como expansivas reflexiones sobre sus alcances. Es asombroso observar la cantidad de personas que, desde sus respectivas posiciones y profesiones, han focalizado sus creencias, pensamientos, sentimientos y voluntades a favor del diseño, implantación, desarrollo y evaluación de la RSE. Prueba de ello se concreta en esta publicación que reúne a un número representativo de colegas que desde el espacio de sus obligaciones como académicos, docentes, investigadores, consultores, gestores o estudiosos en general, se han comprometido intelectual y afectivamente con el tema. Desde luego, debemos reconocer que en este proyecto no están todos los que fueron debidamente invitados y, seguramente, no se encuentran algunos de los que justamente han debido ser convocados. Asumimos, en la totalidad de sus implicaciones, la penitencia derivada de cierto descuido o de cualquier otra razón que no haya permitido la presencia de la totalidad de los autores venezolanos que se han pronunciado sobre el asunto.

Ш

También procede, desde el principio, destacar que este libro representa un abordaje de la RSE desde afuera. La mayoría de los autores aquí congregados son cultores, estudiosos o coadyuvadores del tema. Por eso no se identifican aquí a directivos o representantes de empresas a quienes les ha correspondido liderizar, emprender o gerenciar estrategias de RSE en sus respectivas compañías. Esta afirmación permite asomar la información de que, en el Comité de Alianza Social de Venamcham, se madura la idea de hacer otra publicación, análoga a ésta, en donde se congreguen las voces de personas que se han acercado a la RSE a partir del interior mismo de las empresas. En ella, seguramente tendremos ocasión de tomar contacto con la reflexiones de un destacado grupo de empresarios que han vivenciado y reflexionado sobre la responsabilidad empresarial.

Ш

Al entrar en el desenvolvimiento mismo del libro, se impone recordar una ley generalizada: todo proyecto cambia desde el mismo momento en el que se inicia. Pues bien, con este libro quedó validado tal enunciado, ya que muchas cosas resultan ahora distintas a como se concibieron inicialmente. Ciertamente, el número de colaboradores aumentó; algunos capítulos desaparecieron, otros se fusionaron y algunos se subdividieron; el volumen mismo de la edición se incrementó. En fin, el peso de las circunstancias y la aparición de contingencias impusieron su ineludible pauta. Al llegar al final, lo gratificante es que sentimos satisfacción por el resultado: tanto el país como las personas que han trabajado el tema, por una parte, así como las empresas y organizaciones de desarrollo

social, por la otra, merecían una antología como esta. Asimismo, los beneficiarios reales y potenciales de acciones sociales, al igual que los estudiantes, docentes y nuevos empresarios requerían de una compilación que les permitiera conocer el pensamiento de los autores venezolanos que han reflexionado sobre la RSE. A esto se añade que, cualquier deficiencia o ausencia que se asocie con esta iniciativa, sirve de aprendizaje para mejorar esfuerzos semejantes en el futuro. Aquí se concretó el primer paso que, por lo general, es el más exigente. Ahora el camino queda con algunas dudas disipadas y con nuevas preguntas por solventar. Ciertamente, la RSE no es un punto de llegada, más bien es un transitar en ascenso continuo. Tampoco es una idea abstracta, más bien es la revelación de experiencias concretas que no dejan de admitir mejoramientos y aprendizajes.

IV

Lo anterior nos invita a subrayar que las compilaciones, como genuinas expresiones de decisiones intelectuales, comportan fortalezas y debilidades. Una fortaleza importante es que permiten rodear un tema de manera análoga a como se producen las ondas alrededor de la piedra cuando cae en el agua. En este caso, se generan anillos de aproximación que bordean a un núcleo reflexivo, con lo cual se favorecen acercamientos desde todos los lados y a distancias diferentes. Sabemos que los temas se comprenden mejor y se analizan con mayor profundidad cuando se acometen desde todas sus posibilidades. Esto equivale a merodear un núcleo reflexivo para arrojarle luces desde la totalidad de los ángulos y a partir de perspectivas distintas. Esta es la mejor manera de asegurar que cada mirada sea apoyada por la que le precede, al tiempo que reporta la plataforma para la lectura subsiguiente. Si ello es bueno para el tema en sí mismo porque permite que él se transparente y manifieste con mayor naturalidad y desinhibición, es igualmente conveniente para cada uno de los analistas, porque fomenta una dinámica en la que cada visión particular se complemente y enriquezca con la acepción de los otros participantes. Tales posibilidades constituyen los aportes de estas páginas.

Las debilidades, por su parte, se expresan en los distintos formatos y estilos que pueden notarse al confrontar los artículos y que, en ocasiones, pueden llegar a mermar los niveles de coherencia de la publicación. Igualmente, podrían asomarse ciertas discrepancias de enfoques con lo cual se corre el riesgo de sembrar confusiones y desorientaciones en los lectores. Afortunadamente, en este proyecto están bastante atenuados estos sesgos, aunque no totalmente eliminados. En todo caso, ante las tensiones de tal carácter, conviene admitir que la RSE es una noción en franco desenvolvimiento y que, en consecuencia, reclama interlocutores con capacidad para estructurar sus propios juicios y para seleccionar los contenidos en el marco de sus particulares exigencias. En este contexto, funciona bien aquello de que, a mayor amplitud mayor comprensión, y a mayor comprensión mayor innovación.

٧

El argumento que precede se comprende mejor cuando aceptamos que estamos frente a una noción que admite múltiples miradas y que se escapa de cualquier intención que pretenda encerrarla. En efecto, la RSE huye de cualquier definición fraguada. Basta pensar que se han registrado cientos de acepciones y que ninguna ha sido formal y universalmente aceptada. Muchas veces llegamos a temer que la propia RSE se pueda perder en medio de tantas definiciones, a lo que puede añadirse también el peligro de que se diluya dentro de la cantidad de denominaciones con las cuales se pretenda identificarla. Lo que ocurre con su definición y con sus supuestas denominaciones, también procede con su implantación,

en donde cada aproximación se inscribe en una singularidad sin equivalentes ni réplicas exactas. La RSE es un asunto vivo porque no se ha logrado que todas sus preguntas sean respondidas con interpretaciones absolutas. Ella presenta todavía más preguntas que respuestas, lo que sugiere la necesidad de incrementar el esfuerzo reflexivo y el empeño escrutador. Pero, de la misma manera, en ocasiones también sentimos la presencia de más respuestas que preguntas, con lo cual se pone de manifiesto que la dinámica de su puesta en práctica va más rápido que la sedimentación teórica que se produce sobre ella. A lo anterior se agrega el sentido ecosistémico de la RSE. Lo que queremos decir es que su palpitante desenvolvimiento promueve diversas relaciones con asuntos conexos, de los que recibe influencias y sobre los cuales proyecta otras. Se relaciona con el tipo de sociedad que deseamos, con el concepto de empresa que profesamos, con el alcance que le atribuimos a las políticas públicas, con la visión de las organizaciones del llamado "tercer sector", con la interpretación misma de la economía de mercado y con el papel asignado a la economía social, entre otras cosas. Estos nexos aumentan la complejidad del asunto y plantea aguzados niveles de interpretación. Dentro de estos ejes de reflexión, se producen, en este libro, visiones complementarias que, en conjunto, apuntan hacia un mismo propósito: favorecer una empresa humana para una sociedad sostenible.

VI

Los aspectos puntualizados aportan las tres características esenciales de esta publicación, como son: la naturaleza plural del contenido, el sentido multidisciplinario de los enfoques, y el alcance retroprogresivo de los aportes. La naturaleza plural del contenido viene dada por la presencia abierta de pensadores con profesiones, formaciones y visiones diferentes. Ya lo habíamos dicho, pero ahora se comprende mejor en este nuevo contexto, que la intención fue concitar la mayor cantidad de venezolanos que tuviesen algo que decir sobre el tema. El sentido multidisciplinario de los enfoques, por su parte, se asocia con el interés de abordar el tema desde todos los ámbitos de su conformación poliédrica. Finalmente, el alcance retroprogresivo de los aportes nos remite a que, más que incluir la reciente posición de los autores sobre la cuestión, nos interesaba incorporar algo que, en algún momento, hubiese sido una de sus contribuciones, independientemente de su fecha de elaboración o publicación. Por eso les insistimos a los colaboradores que podían acudir, como primera instancia, a algún texto ya elaborado, o que asimismo era legítimo recurrir a un nuevo escrito, o al recurso de la ampliación, de la síntesis o adaptación de algún material preexistente. A este señalamiento se le añadía la solicitud de una extensión aproximada a 22.000 caracteres, a fin de garantizar que el volumen del libro quedara amigable, no obstante la presencia numerosa de colaboradores.

VII

Es muy probable que el lector, ante los señalamientos de esta introducción, o frente a alguna de las páginas alcanzadas durante la lectura, se desconcierte ante el universo tan extenso de enfoques y autores. Realmente, no es sencillo reunir lo disperso con el propósito de otorgarle forma orgánica a lo que procede de motivaciones, acepciones y esquemas diferentes. Más complejo aún es querer unir sin confundir y distinguir sin separar. Pero, inaceptable hubiese sido –y creo que aquí podemos estar todos de acuerdo-pretender el predominio de un pensamiento unificado que sólo atendiera la expectativa de un molde restrictivo y asfixiante. Siempre hemos pensado, apoyados en la concepción de Edgar Morin, que la creatividad, la innovación y el progreso proceden esencialmente del pensamiento divergente, de la búsqueda heterodoxa y de la proyección pluralista.

Además, es dentro de estas dimensiones donde se localiza la más ensanchada potencialidad humana de la libertad. El pensamiento estereotipado y petrificado siempre desemboca en una sesgada esclavitud intelectual. Lo fundamental es que, desde la perspectiva específica del tema que ahora nos reúne, aseguremos una unidad en lo esencial, una diversidad en lo importante y una complementación en lo emergente.

VIII

Entrando más de lleno en la estructura y contenido del libro, se impone reseñar que deseábamos desagregar las contribuciones en dieciocho capítulos, pero, al final, resultaron dieciséis como consecuencia del análisis y clasificación de los artículos. De la misma forma, pensábamos disponer de tres autores por cada capítulo y el resultado es diferente, tal como puede apreciarse en el correspondiente índice. También ocurrió que teníamos la expectativa de que muchos colaboradores se ubicaran en determinado capítulo, pero luego los contenidos nos llevaron a colocarlos en otro diferente al previsto. Dentro de este mismo párrafo, debemos comentar que algunos de los autores nos preguntaron acerca de las categorías de análisis, de las pautas de interpretación o de los términos de referencia para la orientación, estructuración y redacción de sus correspondientes artículos. Ante tales expectativas, les insistimos en que no procedían tales especificaciones en este caso, dadas las características de apertura, pluralidad y retroprogresividad ya explicadas anteriormente. Lo que nos interesaba recoger eran los testimonios reflexivos de cada autor según el marco general establecido por los capítulos preestablecidos. Todos estos esclarecimientos, desde luego, comportan riesgos ya que no obedecen a la ortodoxa formalización de una publicación antológica. Pero confesamos que, concientemente, decidimos romper paradigmas al distanciarnos de cualquier intención encasilladora y acartonada. Entre otras cosas, esta decisión también obedecía a la determinación de concretar el proyecto en un breve tiempo, aspecto que por cierto, se logró de una manera sorprendente. Es, precisamente, en este punto donde encaja el justo reconocimiento a la tenacidad gerencial, a la visión de largo alcance y al compromiso con el proyecto de Margarita Méndez de Montero. Ella concibió la iniciativa, aseguró el ágil desenvolvimiento de las etapas requeridas, supo tocar las teclas pertinentes para obtener el financiamiento y precisó los espacios necesarios para que todo fluyera con eficacia y eficiencia. Con ella ahora celebramos la culminación exitosa del libro, dentro de la resonancia que también le toca a sus colaboradoras, Vicky Pérez y Anaíz Quevedo, quienes estuvieron muy cerca de toda esta acelerada e intensa secuencia. Desde luego, procede igualmente agradecer la confianza y apoyo que Germán Toro, en su condición de Presidente del Comité de Alianza Social de Venamcham, nos proporcionó para asegurar el desenvolvimiento de esta iniciativa.

ΙX

Dicho ya casi todo, llega el momento de cerrar estas líneas introductorias. Es imposible esconder el agradecimiento a los autores por haber aceptado el desafío implicado en este proyecto. Además el reconocimiento y admiración a ellos por los aportes que ahora comparten con todos los que se acerquen a estas páginas. Con base en las importantes colaboraciones que nos han ofrecido, tenemos que confesar que, pocas veces como ahora, vivimos en carne propia la imagen que Walt Whitman desarrolla en su "Canto a mi mismo" al aseverar que, en lugar de la felicidad, lo que existe es la alegría, y que toda alegría es producto de un esfuerzo. Esfuerzo que, en este caso particular, compensa cualquier inconformidad. Por eso, no hacemos uso de ningún expediente defensivo ante los posibles errores asociados con excesos o defectos. Lo importante es tener el producto en nuestras

manos y frente a nuestros ojos. Aquí disponemos de una antología de textos sobre la RSE, en la cual están presente casi todos los colegas que han puesto al servicio del tema, buena parte de sus competencias intelectuales y de sus compromisos afectivos. Después de haber tomado contacto con sus opiniones, sentimos la obligación de parafrasear a Jorge Luis Borges para afirmar que nos sentimos más orgullosos de lo que aquí hemos leído, que de lo que aquí hemos escrito.

Χ

Recurrimos a un último acápite para el cierre definitivo de esta introducción. Sí antes nos referíamos a los autores, ahora deseamos recordarle algo a los potenciales lectores de este libro. Nos inspiramos en una reflexión de Enrique Bernardo Núñez para decir que el mejor homenaje que se le puede hacer a quienes han escrito en estas páginas, es leer sus textos con atención y buena disposición.

Víctor Guédez Caracas, 2010

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS CONCEPTUALES HISTÓRICOS DE LA RSE

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DE LA RSE: UN TEMA CON MUCHAS I ECTURAS (1)

Charo Méndez Rivas

Hablar hoy en día de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es referirse a una corriente y un debate sin consenso a nivel internacional, una concepción de vieja data y con otros nombres, que se ha visto rescatada para responder a los impactos negativos de la globalización económica.

Aquellos que realizan la interpretación a partir de los elementos que lo integran tienen tres componentes a discernir: Responsabilidad, Social y Empresarial. Pero cada una de estas palabras supone a su vez más de una interpretación. Para unos "responsabilidad" significa atender las consecuencias de lo que se genera, para otros se trata de responder también a la sociedad por lo que no se hace y lo que se quiere hacer para contribuir. Para unos "social" está vinculado a la sociedad en forma difusa, para otros se refiere específicamente a la acción voluntaria que realiza la empresa hacia los grupos impactados o involucrados con la empresa. No debería generar diferentes interpretaciones el término "empresarial", relacionado con la empresa como actor del ejercicio de responsabilidad, sin embargo, algunos interpretan lo empresarial a título individual, sobre los empresarios o accionistas.

Algunos prefieren calificar la responsabilidad como "corporativa" en vez de empresarial, lo cual supone a su vez, que unos interpretan que se refiere a la responsabilidad de grandes corporaciones, mientras que otros observan que las corporaciones no necesariamente son empresas, sino otro tipo de organizaciones como por ejemplo universidades, organizaciones no gubernamentales e incluso las entidades gubernamentales; de allí que algunos estén hablando de responsabilidad social de las "organizaciones". Los que insisten en el adjetivo "empresarial" incluyen también a las pequeñas y medianas empresas en un discurso generalmente utilizado para las grandes corporaciones económicas. Por otra parte, el actor "empresa" puede ser privado y/o público, por lo tanto el término de responsabilidad social empresarial se está utilizando indistintamente. Existe una discusión sobre si las empresas, cuyo accionista es el estado, deben desarrollar este tipo de actuación, unos consideran que deben hacerlo como modelaje para el resto del sector empresarial, mientras otros sostienen que ya existe una institucionalidad pública dedicada a lo social y por lo tanto esta actuación podría resultar contradictoria.

Se están utilizando distintas expresiones como "responsabilidad social" empleada por aquellos que incluso la adjudican a título individual y/o para todo tipo de organizaciones y "responsabilidad corporativa" o "responsabilidad empresarial", omitiendo la palabra social, para incorporar la dimensión económica de la actividad productiva. Algunos se resisten al concepto utilizando el argumento de la función social de la empresa, refiriéndose al impacto social que genera la actividad económica. Otros prefieren utilizar "compromiso social empresarial" para garantizar su carácter voluntario, ya que no se trata de una responsabilidad que puede convertirse en obligación o regulación. Algunas empresas diferencian su "responsabilidad corporativa" de su "acción social", la primera en función de los grupos involucrados en la operación, la segunda vinculada con aquellos que no tienen que ver con la empresa y es de carácter voluntario.

Todas estas posiciones llevan consigo calificaciones. Ciertos autores han considerado que el término RSE es desafortunado ya que se confina al terreno de la reactividad (dar

respuestas), con un carácter excluyente al atribuírsele exclusivamente al actor empresa e inapropiado al aplicársele a un ente abstracto (empresa), ya que quienes pudiesen ser socialmente responsables serían los accionistas o gerentes (Liendo, 2006). Hablar ciertamente de responsabilidad social de las autoridades gubernamentales parece una redundancia, el concepto fue elaborado para actores empresariales, porque es, a ese tipo de actores, a los cuales las sociedades hacen una exhortación concreta a ir más allá de su función exclusivamente económica, aunque es comprensible porque el llamado a la responsabilidad social se está utilizando actualmente para otros ejecutores. Por otra parte, para otros autores, la responsabilidad social de la empresa capitalista es el único concepto poderoso, generado recientemente, que debe convertirse en ideología política para defender el sistema capitalista (Gómez, 2005).

Es interesante que el concepto haya generado polarización ideológica: para unos es una categoría anticapitalista, para otros una defensa del sistema de economía de mercado. El autor De Quiros afirma que se trata de un concepto tan atractivo como perverso, cuya filosofía subyacente refiere que el capitalismo ha de redimirse sirviendo a determinados intereses públicos, basado en "planteamientos absurdos como culpabilizar a las multinacionales del hambre en el mundo o del riesgo de extinción del oso panda". Considera, enfáticamente, que la atribución a las compañías de obligaciones distintas a lograr el máximo beneficio dentro de la ley, podría distraerlas del cumplimiento de los objetivos asignados por los propietarios. El autor la percibe como una fuerza subversiva de los cimientos de una economía libre, como un error conceptual grave para expropiar los derechos económicos de los accionistas y como una manera hipócrita y sofisticada de practicar la filantropía con el dinero de los demás.

El autor, Alejandro Antonio Chafuen, sostiene que la responsabilidad es de los individuos, por lo tanto recae sobre los propietarios, accionistas o gerentes que crean y sostienen las empresas. Afirma que los dilemas morales los enfrenta el individuo y no necesariamente la empresa, es el empresario y no la empresa el que debe ser responsable. Por ello, la revisión de la responsabilidad social empresarial puede tener más sentido en empresas familiares que en empresas de propiedad difusa. El autor está convencido que el concepto de responsabilidad social empresarial es la acción responsable de los dueños a favor de los empleados y la sociedad. Un concepto que el autor no cuestiona, pero sobre el cual sin embargo se pregunta si en él existe un sesgo anticapitalista, que puede verse subversivo en las sociedades libres.

Emeterio Gómez, autor venezolano, obliga a pensar forzosamente en la responsabilidad social empresarial como la humanización del capitalismo. Argumenta que la profunda crisis que hoy vive el modelo capitalista, amerita introducirle cambios en su núcleo ético esencial y para lograrlo hay que introducir reformas en la concepción básica de la economía de mercado o de la sociedad capitalista, elaborando el concepto de "responsabilidad moral empresarial", más allá de la responsabilidad social empresarial, sin llegar a poner en peligro la capacidad del sistema para producir bienes y servicios en forma masiva, ni reducir la competitividad, rentabilidad o capacidad de emplear. Propone la noción de "capitalismo solidario", como la expresión final de la responsabilidad moral de la empresa, bajo los parámetros de búsqueda de la equidad, amor al prójimo y respeto a la dignidad humana, tratando de reforzar el poder moral del empresario para con los pobres hasta hacerlo capaz de confrontarse con la tasa de ganancia.

Las tres referencias señaladas son expresamente de pensadores liberales, con posiciones

distintas desde los que perciben en el concepto peligro hasta los que ven en él una oportunidad, pero con el elemento común de la responsabilidad aceptada a titulo de individuos, unos adjudicándosela a los gerentes desde el ámbito de la empresa, otros derivándosela a los accionistas cuando reciben sus dividendos. Aquellos cuyas posiciones se distancian de ser favorables al capitalismo, comentan que es un modismo gerencial, una postura profiláctica para lograr imagen, un conjunto de prácticas de antídoto, una pretensión para lograr flexibilización regulatoria y un conjunto de acciones para contrarrestar el egoísmo y oportunismo del sistema. Los extremos piensan igual, la responsabilidad de la empresa es la económica: producción, empleo y contribución fiscal.

Organismos multilaterales, organizaciones empresariales, académicos y empresas definen el concepto de responsabilidad social empresarial en forma diferente. Las diferencias se corresponden con distintos modos de abordaje. En algunos casos se expresa que se trata de acciones voluntarias (que exceden las que se hacen por regulación), en otros, incorporan también aquellas acciones obligatorias que deben realizar las empresas y que están establecidas en leyes y normas. Existen definiciones que expresan dimensiones de esa actuación, en unas aparece la dimensión interna y/o externa de la responsabilidad social, en otras las dimensiones económica, social y ambiental.

En otros conceptos son señalados los grupos a los cuales va dirigida esa actuación (stakeholders). En algunos casos se entiende por grupos de interés a los trabajadores y las comunidades, en otros casos queda abierta la identificación de los grupos a cada empresa. Unos justifican la relación con quienes integran la empresa, otros agregan grupos respecto a la comunidad donde actúan. Ciertas definiciones abordan el tema como relaciones satisfactorias con los grupos de la empresa, otras señalan la atención de expectativas de distintos grupos. Esto quiere decir que la actuación socialmente responsable de la empresa estará en función del grado de satisfacción de las demandas que reciba. Para unos la demanda es aquella que expresan sus grupos involucrados, para otros se trata de responder a las expectativas que la sociedad tiene sobre el comportamiento de la empresa con relación a sus grupos de interés.

En algunos conceptos el término "ambiente" aparece expresamente como una dimensión, en otros como un grupo de interés, y en otros como un eje transversal. Algunos lo visibilizan expresamente utilizando la categoría ampliada de responsabilidad social y ambiental de la empresa. Vale decir que ciertos autores ubican la actuación ambiental como parte de la dimensión interna, como la forma en la que se realizan las operaciones comerciales, otros ubican el ambiente en la dimensión externa porque esperan una actuación ambiental hacia la sociedad.

En Venezuela, todavía para muchos, la responsabilidad social empresarial es lo que hace la empresa por la comunidad a través de iniciativas o acciones solidarias con el entorno. Sin embargo, está siendo incorporado en el discurso el concepto de atender todos los grupos con los cuales tiene relación la empresa (stakeholders) sean estos accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores, autoridades y comunidades. Aun así, los grupos objeto de responsabilidad más generalmente aceptados son los trabajadores, consumidores y las comunidades, con los accionistas, proveedores y autoridades; la necesidad de una actuación responsable amerita mayor justificación.

Parece que ya no es suficiente producir bienes, generar empleo y pagar impuestos para ser considerada una empresa como socialmente responsable. Las nuevas orientaciones,

expectativas y exigencias con relación a los accionistas, sugieren que no basta con cancelar dividendos sino realizar prácticas de transparencia; con los trabajadores, no basta con realizar compensación salarial sino garantizar sus derechos humanos; con los proveedores, no basta asegurar su contratación sino apostar a su desarrollo económico; con los consumidores, no basta con la calidad de los productos sino con promover en forma consciente el consumo; con las autoridades, no basta con cumplir con las regulaciones sino desarrollar nuevos esquemas de cooperación y, con las comunidades, no basta con otorgar donaciones caritativas sino contribuir con el desarrollo social del país. Es decir, se aspira una gestión empresarial responsable, tanto en la dimensión interna como externa de la empresa, de forma consistente y congruente entre las acciones.

El autor venezolano, Víctor Guédez, ha manifestado que la empresa también tiene la necesidad de mantener el equilibrio entre los intereses de los distintos grupos: entre los derechos de los accionistas y las necesidades de la comunidad, entre los derechos de los empleados y la atención a los consumidores. Muchos han coincidido que debe ser congruente la actuación hacia dentro y hacia fuera, aunque varios sostienen que la dimensión interna debe ser la prioridad. Por ello afirmaciones como "empresas cacareando donaciones y tramposeando clientes, trabajadores o proveedores" (Romero, 2005).

Pero esta visión de responsabilidad integral con distintos grupos de interés, es producto de lo que puede considerarse una evolución de concepciones previas y del reconocimiento de nuevos contenidos. Para algunas empresas, el comportamiento socialmente responsable ha sido mantener su actividad económica ("producir bienes, generar empleo y pagar impuestos es mi única responsabilidad social"). Más tarde se incorporó la noción de trabajo social industrial en función de ejecutar acciones sociales dirigidas hacia los trabajadores ("si tengo que hacerlo, será por mis trabajadores"). Posteriormente, las empresas se vieron obligadas a realizar contribuciones para la sociedad desde la perspectiva filantrópica ("el dueño es el privilegiado, a él le toca repartir hacia la sociedad", "es la empresa la que se beneficia de la sociedad, es ella la que debe contribuir") o desde la perspectiva de inversión social esperando un retorno ("no pueden ofrecerse sólo dadivas, debe generarse retorno social"). Más recientemente, se percibe como la forma de gestión para mitigar los impactos socio-ambientales que producen las empresas en sus entornos operativos ("quien contamina paga") o incluso como mecanismo de licencia social o estrategia de relación como buen vecino ("debemos lograr la aceptación del entorno"). Efectivamente, cada una de estas concepciones está colocando un énfasis particular en algún grupo de interés de la empresa, y aunque todas coexisten en la actualidad, la visión integral de "stakeholders" las permite agregar.

Las diferencias se empiezan a marcar nuevamente cuando los énfasis se colocan más en unos grupos que otros y en las demandas. Por ejemplo, algunos que utilizan el esquema de los stakeholders señalan que los grupos esenciales son los accionistas y consumidores, otros por el contrario determinan los trabajadores y las comunidades como prioritarios. Otra discusión planteada es si la actuación está relacionada estrictamente con responder a las demandas de los grupos o a las demandas de la sociedad. En el primer caso, unos grupos tienen más voz que otros en las empresas (los accionistas tienen a los directores y los trabajadores al sindicato), por ello se plantea la inquietud sobre quienes representan a la comunidad y como canalizan su voz ante las empresas. Para algunos, las comunidades no son un grupo específico, ya que los accionistas, empleados, consumidores y proveedores son parte de las comunidades, por lo tanto cualquier actuación hacia estos grupos sería también hacia la comunidad. Ello explica la razón por la cual empresas están presentando

actuaciones dirigidas a los consumidores como acciones de responsabilidad social hacia las comunidades. Aquellos que defienden el grupo comunidad, como un grupo diferente a los relacionados con la actividad de la empresa, se refieren a los vecinos de las plantas operativas, a las ONG's, a las universidades y a la población general. Por lo tanto, la visión de atender las demandas de los grupos involucrados puede llevar a las empresas a dar respuesta sólo a algunos grupos, aquellos que tiene más voz, representación y poder.

En el segundo caso, aquellos que manejan el concepto en función del manejo de expectativas que la sociedad tiene, no colocan el asunto en función de responder las demandas parciales que recibe la empresa en su entorno operativo particular, sino por el contrario, las empresas deben comprender las expectativas que la sociedad tiene de su comportamiento respecto a todos sus grupos y que efectivamente han ido cambiando, antes era suficiente con compensación salarial para los trabajadores, hoy se exige el respeto a los derechos humanos. En la medida que la corporación es más grande y poderosa, en la medida que la empresa fue privatizada, en la medida que la corporación es trasnacional, en esa medida las expectativas de la sociedad sobre su actuación son mayores. En algunos casos las grandes empresas se comportan según el tipo de exigencia presente en los países donde operan, determinada por la fortaleza del estado y la sociedad civil nacionales, ello explica porque las mismas empresas tienen actuaciones diferenciadas por países. Sin embargo, cada vez más las expectativas son también globales, y las actuaciones que se le piden homogéneas. Ya existe suficiente discusión internacional en el ámbito de las organizaciones de derechos humanos sobre la rendición de cuentas discrecional y voluntaria que han realizado las empresas y la necesidad de un marco internacional que exija cuentas ante la ley y cruce las fronteras nacionales.

La visión de atención a los stakeholders puede llevar a ver la RSE como la distribución de la operación comercial entre los distintos grupos relacionados con la empresa. Es decir, como se distribuye la riqueza que genera la empresa entre accionistas, empleados, proveedores, consumidores, autoridades y comunidades. Sería posible determinar el porcentaje de distribución por grupos respecto al total de la operación comercial. Sería posible mostrar que la operación de una empresa beneficia a varios grupos que la integran. En este caso hay dos consideraciones importantes. La distribución debe contemplar lo que se realiza por obligación y lo que se realiza voluntariamente por grupo involucrado. Para aquellos a los que sólo les interesan las actuaciones voluntarias de la empresa, no sería posible observar la distribución completa de la operación, como tampoco con cuales grupos hay mayores obligaciones. Por otra parte, la distribución de la riqueza se debe complementar con otros indicadores cualitativos que evidencien las prácticas de esa actuación, una práctica anti-discriminación puede no reflejarse en el presupuesto. Puede ser que en empresas de pequeña escala las actuaciones voluntarias sean difíciles de ejecutar, sin embargo será posible observar como benefician a distintos grupos. Autores, como el sociólogo venezolano Alberto Rodríguez, diferencia las operaciones empresariales responsables como parte de los gastos operativos de la empresa, de aquellas acciones de responsabilidad social que se realizan con las ganancias o excedentes. Sería otra forma de observar la distribución de la operación comercial.

Tratando de promover el nuevo discurso de los grupos de interés o partes interesadas se observan afirmaciones tales como "RSE no es filantropía". En este sentido vale decir, en primer lugar, que cuando se argumenta a favor de ir más allá de la filantropía se refiere a ir más allá del grupo "comunidad". Es decir, tradicionalmente la responsabilidad social ha sido asociada a los aportes solidarios hacia la comunidad, y desde hace un tiempo

el comportamiento responsable de la empresa también incorpora acciones hacia otros grupos de interés como ya ha sido señalado. Por lo tanto, la afirmación de trascender la filantropía tradicional es correcta, pero se está refiriendo fundamentalmente a que no sea asociada exclusivamente con realizar acciones solidarias hacia la comunidad. Al revisar las metodologías internacionales y nacionales existentes de construcción de balances sociales, como instrumentos de cuantificación de RSE, independientemente de su autoría, los indicadores de acción socialmente responsable hacia el grupo "comunidad" están referidos a la existencia de políticas expresas, volumen de aportes en relación a ingresos operativos y cantidad de beneficiarios. Ello confirma entonces el argumento anterior, se refiere a ampliar los grupos de interés, no a descartar las acciones de solidaridad. En todo caso, es más preciso decir que RSE no es sólo filantropía, la RSE va más allá de la filantropía, y que la filantropía también es RSE.

El discurso descalificador hacia la filantropía y promotor de las alianzas utilitaristas vinculadas al negocio, ha llevado a las empresas a desarrollar iniciativas de mercadeo social. mercadeo filantrópico y de mercadeo con los pobres, lo que se conoce como desarrollar la base de la pirámide. Ello genera también un efecto que puede ser perverso, las empresas ampliando su masa de clientes, realizando su negocio y aumentando su mercado, las presentan como iniciativas de responsabilidad social empresarial hacia la comunidad. Y si bien pueden estar realizando algunas acciones para facilitar el acceso y asequibilidad de los bienes o servicios que prestan, en todo caso se trataría de una actuación responsable hacia consumidores. Intencionar la prestación de servicios o la provisión de bienes a los más pobres y excluidos es un comportamiento tipificado como responsable hacia el grupo de interés "consumidor", pero no así con el grupo "comunidad". Es una equivocación conceptual confundir ambos grupos, así como llamar RSE a la gestión del negocio. Vincular la actuación comunitaria y solidaria al área del negocio no es realizar el negocio. En el país algunos autores están utilizando la expresión iniciativa social empresarial para identificar acciones que pretenden convertir a los pobres en consumidores, proveedores y/o socios, con la intención de disminuir la pobreza y la exclusión (Gómez, S., 2005). Otros creen que la acción vinculada al negocio para garantizar sostenibilidad no es una acción quiada por el sentido y la fuerza del compromiso social sino una manera diferente de mercadear (Raffalli, 2004)1.

Nuevas tendencias y concepciones aparecen y se relacionan, el enfoque de gobernabilidad corporativa y de inversiones socialmente responsables hacia los accionistas; los conceptos de derechos humanos y trabajo decente hacia los trabajadores; las concepciones de comercio justo, negocios inclusivos y compra empresarial responsable hacia los proveedores; las nociones de consumo responsable y mercadeo social hacia los consumidores; las prácticas de eco-eficiencia y producción limpia vinculadas al ambiente; los conceptos de ciudadanía corporativa y territorios socialmente responsables vinculados con las autoridades; y por supuesto los enfoques de capital humano, capital social y sustentabilidad hacia las comunidades.

Para cerrar este capítulo se muestran las visiones y posiciones en torno al tema RSE de los principales autores venezolanos, aparecidas en distintas publicaciones.

^{1.} Posición de la socióloga Graciela Pantin, quien fue gerente general de Fundación Polar, en entrevista realizada por Cristina Raffalli para la Revista Exceso el año 2004.

Gómez, Emeterio

Entiende la RSE, en su sentido más amplio, como la preocupación por problemas concretos, problemas materiales, los problemas específicos de la sociedad. Sin embargo su énfasis está en la Responsabilidad Moral, en la problemática espiritual, específicamente ética, del ser humano. Sostiene que para poder desarrollarla hay que introducir reformas en la concepción básica de la economía de mercado o de la sociedad capitalista. Se ubica entre los que piensan que es imprescindible y forzoso generar riqueza y empleo para enfrentar la pobreza "...pero que ello no basta". Se impone la necesidad de darle un fuerte impulso a la responsabilidad empresarial y a la posibilidad que tiene la gran corporación transnacional de asumir honestamente la búsqueda de soluciones a la profunda crisis que vive el capitalismo. Es una posibilidad de relanzamiento del capitalismo en la medida "que incorpore a los desheredados de la tierra y a los más pobres y excluidos a la vida política y social activa". Considera que el "welfare state" fue una contundente respuesta del capitalismo a las amenazas socialistas en su momento, y que la Responsabilidad Moral Empresarial para con los pobres puede ser ahora el salto decisivo o relanzamiento que debe producirse para sobrevivir el sistema capitalista.

Guédez, Víctor

Considera la RSE como el puente entre la ética y la competitividad. No es el negocio, pero es parte del negocio. Propone una evolución desde la Empresa Económicamente Responsable que debe ser productiva; la Empresa Públicamente Responsable que debe generar empleo, pagar impuestos, cumplir con las leyes y ofrecer respuestas puntualizadas con los marcos regulatorios establecidos; la Empresa Socialmente Dispuesta que adquiere conciencia de su entorno, se identifica con los problemas de éste y establece como consecuencia una decisión de ayudar al entorno y hacerse corresponsable con él; la Empresa Socialmente Competente que no solamente admite que va a ayudar a la sociedad, sino que debe capacitarse para ayudar a la sociedad y convertirla en una competencia dentro de la organización; la Empresa Socialmente Inteligente cuando incorpora la ética y la responsabilidad social a su visión, misión, valores, cultura, y en la manera de sentir, de pensar y de hacer; la Empresa Socialmente Ética cuando se piensa en los derechos humanos, en la sustentabilidad, en la humanidad, y en el capital social.

Pizzolante, Ítalo

Define la RSE como el estado de conciencia del impacto, positivo o negativo, de aquello que hacemos o dejamos de hacer como ciudadanos de la empresa. El concepto tiene que ver con conciencia, con impacto, con aquello que se hace. Propone el concepto de Empresa Socialmente Responsable que tiene que ver con una preocupación que hay en la gente, en los inversionistas, en la opinión pública, sobre la forma como manejan las relaciones con la comunidad y con sus trabajadores, así como en el hecho de contratar con proveedores de servicios que respeten el ambiente. Supone procesos, de toma de decisiones, de manera de hacer las cosas, es básicamente un actuar y la armonía de intereses, que integra acción y relación, integra voluntades y conductas, y orienta esa visión con fuerza a cumplir con el plan de negocios. Es un muy buen negocio de sostenibilidad, el ser competitivo de manera responsable.

Rodríguez, Alberto

Sostiene que la empresa en su negocio puede ser conservadora, es el centro de su misión, pero en la responsabilidad social tiene la posibilidad de soñar, de inventar, de arriesgar, ya que es un espacio de creación por excelencia. Es la posibilidad cierta de incidir profundamente, pero esto supone trascender, de la buena administración de unos

fondos, a la promoción activa y audaz de nuevas posibilidades. Una Empresa Responsable es aquella que realiza operaciones empresariales responsables en las distintas actividades propias del negocio y además realiza acciones de responsabilidad social. Las operaciones empresariales responsables son aquellas que realiza la empresa con una orientación que le permite hacer las cosas de forma cónsona con las prácticas características de la empresa, como darle beneficios especiales a sus empleados, hacer acciones respetuosas del ambiente y de los vecinos dentro de sus operaciones. Las acciones de responsabilidad social son las operaciones que efectúa la empresa con una parte de las ganancias o excedentes con miras a realizar acciones exógenas a la empresa.

Vargas, Mireya

Afirma que la creación de valor a la sociedad es sin duda un reto actual para las empresas que tienen un compromiso con la sostenibilidad. Considera que existe un progresivo despertar por crear valor económico, social y ambiental desde la empresa privada, que aunque dista mucho de poder mostrar resultados contundentes en el sentido de la sostenibilidad, constituye la expresión genuina de una preocupación del empresariado privado y un esfuerzo por alcanzar nuevos niveles de éxito económico, generando un bienestar inclusivo, que no dañe el ambiente y genere capacidades para el largo plazo. Señala varias etapas de desarrollo del compromiso social: la etapa Latente orientada a buscar respuestas y a indagar; la etapa Emergente de definiciones, consultas, análisis, mapeo de actores y de definiciones de política, programas y espacios funcionales; la etapa de Institucionalización vinculada a la profesionalización, creación de áreas funcionales y de preocupación por la gestión, los resultados y por las nuevas maneras de expresar el compromiso; y la etapa de Consolidación al reportar resultados, mejorar el enfoque y reinventar nuevas maneras de crear valor.

BIBLIOGRAFÍA

Cámara Venezolana de Franquicias: Tres Visiones de la Ética y la Responsabilidad Social en la Empresa del siglo XX. Caracas, 2008.

Chafuen, Alejandro Antonio: "Responsabilidad Social Empresarial", 2005.

De Quiros, Lorenzo Bernardo: "La responsabilidad social de la empresa", 2005.

Delgado, Carlos: "Responsabilidad Social Empresarial". Comunicación, mayo 2005.

Gómez, Emeterio: La Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista, Caracas, Fundación Valle de San Francisco y Cedice, 2005.

Gómez, Henry y Luis-Bassa, Carolina: Iniciativa social como estrategia competitiva Una guía práctica. Caracas, IESA, 2005.

Gómez, Henry: "Hacer negocios con los pobres". El Universal, 13 de junio.

Guédez, Víctor: Ética Gerencial. Caracas, PDVSA-CIED, 2001

Guédez, Víctor: Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial: el aporte de la empresa al capital social, Caracas, Editorial Planeta, 2005.

Liendo, Pablo: "Responsabilidad Social: una aproximación conceptual", febrero 2006.

Pizzolante, Ítalo: "Adecuarse al nuevo entorno empresarial o atreverse a modelarlo". Revista Dinero, Venezuela, noviembre 2005.

Raffalli, Cristina: "El negocio de ayudar a los demás". Revista Exceso, № 178, septiembre 2004, página 42.

Rodríguez, Alberto: Como hacer Responsabilidad Social Empresarial para la gente: Manual para la gerencia. Caracas, UCAB y Fundación Konrad Adenauer, 2005.

Romero, Cira: Responsabilidad Social o Socioeficiencia. El Universal, 14 de febrero de 2005, página 1-17.

Vargas, Mireya: Inversión social empresarial: Instrumento para la Sostenibilidad. Caracas, Alianza Social, 2004.

Vargas, Mireya: Medición de resultados: Inversión Social Empresarial, Caja de Herramientas. Caracas, Alianza Social, 2005.

(1) Texto elaborado a partir de la ponencia "Una lectura sociológica del tema RSE, desde Venezuela", presentada XIX Seminario Internacional de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones (AISO): "Ética y responsabilidad social de las organizaciones", realizada en Caracas, 14 de septiembre 2006.

LA SUSTENTABILIDAD COMO FUNDAMENTO DEL COMPROMISO SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Mireya Vargas L.

Un pequeño productor agrícola, una mujer comerciante, un artesano de la madera y una mujer que procesa alimentos, accionistas de un bankomunal (banco comunitario), fueron entrevistados por mí a propósito del proceso de evaluación de un proyecto que con el apoyo de una agencia de cooperación internacional desarrollaban en zonas rurales y urbanas. Todos, sin la menor duda, expresaron de una u otra manera que estaban haciendo negocios de "manera sustentable". Ello despertó mi mayor interés y traté de entender lo que querían significar con ello. Descubrí una cierta intuición para comprender el asunto, cuando trataban de justificar la necesidad de un enfoque más complejo, que incluyera no solo lo económico, sino lo social (comunitario) y lo ambiental.

El ejemplo más simple me lo dieron al explicarme que su negocio podía tener mercado, la gente más preparada, su dedicación, un buen manejo del dinero y la mejor tecnología, pero si no tenían energía eléctrica y agua de manera recurrente, beneficios laborales para sus trabajadores, no resolvían temas de basura o pensaban en reforestar para tener nueva materia prima el negocio no era "sustentable".

Este tipo de diálogo ocurre con mucha frecuencia no sólo en el mundo de las organizaciones de desarrollo social sino entre empresas de diversos tamaños, corporaciones de diferente alcance geográfico, en diferentes sectores productivos y lugares del mundo. Me refiero a que el uso de este concepto, muchas veces utilizado de manera imprecisa, muestra una nueva manera de hacer negocios bajo criterios bien definidos de eficiencia en el uso de los recursos, de compromiso social y de resultados de triple saldo, que ameritan un llamado de atención.

Desde su aparición en el mundo empresarial el término Desarrollo Sustentable/ Sostenible se ha venido utilizando reiteradamente desde los ámbitos político, científico, empresarial y, en general, en el seno de la sociedad.

El término no sólo ha dado lugar a numerosos estudios académicos, proyectos económicos, programas y planes de gobierno; sino que también, aparece referido en documentos de las principales organizaciones internacionales, de las grandes empresas multinacionales, de grupos y organizaciones ecologistas, de organizaciones de desarrollo, en textos de la diplomacia internacional, en sindicatos, en la agenda de los partidos políticos y en casi todas las propuestas normativas que tienen que ver con las políticas públicas, trátense de economía, medioambiente, urbanismo, salud, vivienda, o educación.

El auge que ha tomado esta orientación a la Sustentabilidad tiene que ver no solo con una manera de encarar el futuro de las generaciones con un uso más eficiente y responsable de los recursos actuales, sino que es base para el bienestar presente por la manera en que ello impacta nuestra actual calidad de vida.

El enfoque de Desarrollo Sustentable/Sostenible es el punto de encuentro y preocupación de empresas, gobiernos, organizaciones sociales, el mundo académico, la sociedad civil y es, en sí mismo, una propósito y una práctica de convivencia responsable, de esfuerzo compartido, de un nuevo contrato entre los grupos de una sociedad que busca perdurar en el tiempo con las mejores condiciones de vida.

I. Origen del concepto

La noción de Sustentabilidad se desarrolló originalmente en un marco biológico-físico, como una respuesta ante la toma de conciencia de la finitud de los recursos naturales¹.

En la segunda mitad del siglo XX, la emergencia de graves problemas ambientales de carácter global tales como: el cambio climático, la pérdida de diversidad biológica, el debilitamiento de la capa de ozono, la desertización, la contaminación química de la atmósfera, del suelo, del agua, entre otros problemas, hizo resonar las alarmas de la comunidad internacional².

El primer informe de trabajo presentado por el Club de Roma³ en 1972, con el título de "Los límites del crecimiento" y preparado por un grupo de investigadores del Massachusetts Institute of Technology, bajo la dirección del profesor Dennis L. Meadows, despertó gran preocupación y variadas polémicas. En el mismo se señalaba que, si se mantenían las tendencias de crecimiento de la población mundial, industrialización, contaminación ambiental, producción de alimentos y agotamiento de los recursos, el planeta alcanzaría los límites de su crecimiento en el curso de los cien años siguientes. El resultado más probable sería un súbito e incontrolable descenso tanto de la población como de la capacidad industrial.

Fue la época del nacimiento de un gran número de organizaciones ecologistas⁴. Vemos así como la Sustentabilidad, limitada al sistema natural, comienza a incorporarse gradualmente al pensamiento una vez que se constata que el desarrollo económico no podía continuar realizándose a expensas del uso desmedido del capital natural.

Con la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente Humano celebrada en Estocolmo en 1972, comienza la historia de las reuniones internacionales sobre medio ambiente. En dicha conferencia también se abordaron los problemas de la pobreza y del bienestar de la población, aún cuando el énfasis se mantuvo en las consecuencias negativas de la contaminación provocada por el proceso de industrialización, el crecimiento demográfico y la urbanización. De esta reunión surge el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

El concepto de Desarrollo Sustentable comienza a tener relevancia a partir de la publicación, en 1987, de un documento elaborado por la referida comisión denominado

^{1.} Rico, M. (1998): "Género, Medio Ambiente y Sustentabilidad del Desarrollo". Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Unidad Mujer y Desarrollo. Serie Mujer y Desarrollo. No. 25. Octubre 1998.

^{2.} Olabe, A. (2002): Ponencia "Indicadores de Sostenibilidad en el Ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa". Jornadas sobre Responsabilidad Social Balance Social: Instrumento de Gestión para La Empresa Social.

3. Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro, creada en los 70 por 35 personalidades de 30 países reunidos en Roma, entre los que se contaban académicos, científicos, investigadores y políticos; que compartiendo una creciente preocupación por las modificaciones del entorno ambiental que afectaban a la sociedad, dan los primeros pasos para la fundación del grupo que se conocerá como el Club de Roma. Hoy por hoy, reúne científicos, economistas, hombres de negocios, funcionarios altos internacionales, los jefes de estado y los jefes de estado anteriores de 50 países de los cinco continentes convencidos de que el futuro de la humanidad no está determinado y que el ser humano puede contribuir a la mejora de la sociedad.

^{4.}MARTÍNEZ Coll, Juan Carlos (2002): "Crecimiento y desarrollo en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes", http://www.eumed.net/cursecon/18/, consultado el 26/06/2004.

"Nuestro Futuro Común"⁵, también conocido con el nombre de "Informe Brundtland", en honor de la entonces Primera Ministra de Noruega, Gro Harlem Brundtland, quien encabezaba ese grupo de trabajo especial.

El informe Brundtland, -documento muy completo y complejo- abarca los factores que inciden en el medio ambiente y ofrece posibles soluciones en el ámbito social, económico, productivo, de uso racional de los recursos naturales y de la energía. Su aparición sirvió de base para la posterior realización de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida como "Cumbre de la Tierra" o "Cumbre de Río", celebrada en Río de Janeiro, Brasil, en junio de 1992.

Es a partir de la Cumbre de Río que el concepto de Desarrollo Sustentable se populariza en todo lo largo y ancho del planeta y se extiende hasta nuestros días. Este encuentro internacional sobre medio ambiente, el más importante efectuado hasta ese momento, dio lugar a la "Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo", compuesta de 27 puntos a través de los cuales los países firmantes se comprometían a trabajar en pro del Desarrollo Sustentable y a erradicar la pobreza; y a la denominada "Agenda 21" que representa el documento de acción clave.

Cabe destacar que el proceso previo a la "Cumbre de Río" y la propia conferencia "estuvieron marcados por la conciencia de que la pobreza y el deterioro ambiental se encuentran íntimamente relacionados, por lo que la protección del medio ambiente no puede aislarse de ese contexto".

La Cumbre de la Tierra aparejó a los otros actores que hasta ese momento habían permanecido al margen de los problemas globales. Estos actores incluyen al empresariado, a los gobiernos y a la sociedad civil. Es así como desde la década de los noventa, el concepto de Desarrollo Sustentable ha sido utilizado como "estandarte" de todos aquellos actores sociales que apuestan a una mejor relación entre la economía, la vida en sociedad y la ecología.

II. Orientación para la acción: La "Agenda 21"

La "Agenda 21", llamada así porque se pretendía su puesta en marcha durante este siglo, es un programa de mucha vigencia que, basándose en el "Informe Brundtland", analiza y propone políticas en las áreas afectas al desarrollo y el medio ambiente. En "las áreas del programa que constituyen el Programa 21, aún vigente, se describen las bases para la acción, los objetivos, las actividades y los medios de ejecución" 7.

La Agenda 21 es fundamentalmente un programa de actuación sobre cómo desplazarse hacia una forma de Desarrollo Sustentable. Un tipo de desarrollo en el cual se equilibren

^{5.} A mediados de la década de los ochenta, la discusión se centra en la asociación de los problemas del medio ambiente con aquellos que se derivan del desarrollo y en este contexto, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, creada en 1983 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, con el objetivo de establecer un "programa para el cambio", focaliza su atención en los "estilos de desarrollo y sus repercusiones para el funcionamiento de los sistemas naturales, subrayando que los problemas del medio ambiente se encuentran directamente relacionados con los de la pobreza, la satisfacción de necesidades básicas de alimentación, salud y vivienda, las fuentes renovables de energía y el proceso de innovación tecnológica". Vasco.

⁶. Rico, M. (1998): "Género, Medio Ambiente y Sustentabilidad del Desarrollo". Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Unidad Mujer y Desarrollo. Serie Mujer y Desarrollo. No. 25. Octubre 1998.

^{7.} Agenda 21, Capítulo 1, preámbulo.

los factores sociales, económicos y medioambientales. En su contenido "aborda los problemas acuciantes de hoy y también trata de preparar al mundo para los desafíos del siglo XXI" 8.

El documento se divide en cuatro sesiones: Dimensiones sociales y económicas; Conservación y gestión de los recursos para el desarrollo; Fortalecimiento del papel de los grupos principales; Medios de ejecución; desarrolladas en un total de 40 capítulos. En él se tratan múltiples temas: la lucha contra la pobreza; la evolución de los modelos de consumo sustentable y producción de la industria, los gobiernos, las familias y las personas; los asentamientos humanos; el fortalecimiento del papel representado por los grandes grupos, incluidas las mujeres, los niños y los jóvenes, los indígenas y sus comunidades, las organizaciones no gubernamentales, las iniciativas de las autoridades locales; entre otros. Siempre ofreciendo recomendaciones y sugerencias de gran interés para profundizar en la senda del Desarrollo Sustentable.

En el Capítulo 30 titulado "Fortalecimiento del papel del comercio y la industria", la Agenda 21 reconoce la función crucial que en el desarrollo social y económico de un país tiene éste sector, y por ende la prosperidad, como principal fruto de su actividad. El capítulo, propone dos programas dirigidos a fortalecer el papel del comercio y la industria (incluidas las empresas transnacionales): por un lado, el fomento de una producción limpia, y por el otro, el fomento de la responsabilidad empresarial. Para cada uno de estos programas, desarrolla una serie de objetivos y actividades.

La Agenda 21 formula un importante reto como lo es el de la conformación de una alianza global en la que participen los gobiernos, la gente y los sectores clave de la sociedad: "si se integran las preocupaciones relativas al medio ambiente, las comunidades y al desarrollo y si se les presta más atención, se podrán satisfacer las necesidades básicas, elevar el nivel de vida de todos, conseguir una mejor protección y gestión de los ecosistemas y lograr un futuro más seguro y más próspero. Ninguna nación puede alcanzar estos objetivos por sí sola, pero todos juntos podemos hacerlo en una asociación mundial para un Desarrollo Sustentable".

III. Sustentabilidad y compromiso social empresarial

A pesar de que el concepto de Desarrollo Sustentable del Informe Brundtland se le señale de ambiguo y carente de operatividad, es posible afirmar que define una dirección general de actuación puesto que enfatiza sobre la necesidad de preservar los recursos fundamentalmente de la economía, la sociedad y el medio ambiente; señala la necesidad de alcanzar objetivos sociales que incorporen la inclusión y las capacidades humanas; se inspira en la solidaridad la responsabilidad, la libertad y la ciudadanía ética e introduce la preocupación por el bienestar intra e intergeneracional, sea como sea definido éste; y, pone límites al crecimiento pues deja entrever que hay límites físicos que imposibilitan el crecimiento ilimitado.

Sus basamentos son la responsabilidad, el compromiso con la generación de oportunidades de alcanzar el bienestar, la visión del ser humano de una manera íntegra y el respeto a las diferencias entre lo que se aspira, las capacidades y la libertad de usar las oportunidades.

^{8.} Agenda 21, Capítulo 1, preámbulo.

Desde finales del siglo pasado hemos visto a las empresas alinearse progresivamente a esta visión y propósito. Esa búsqueda ha llevado a las empresas a plantearse la Sustentabilidad como una visión superior del negocio que busca un adecuado equilibrio entre sustentabilidad económica (progreso económico), sustentabilidad medioambiental (protección ambiental) y sustentabilidad social (capacidades, oportunidades y libertad de elección de ese todo de vida considerado como el más preciado). Eso supone retos por cada uno de estos pilares, a saber:

El primer pilar, Sustentabilidad económica, se refiere al progreso económico y la capacidad emprendedora para fomentar un crecimiento responsable a largo plazo. Su reto es el buen uso y preservación del capital para la producción de bienes y servicios (capital humano, capital social y capital natural) de manera duradera y eficiente. Pero también hay un reto de transparencia y auditabilidad para asegurar una ética de negocios que acompañe el uso eficiente del capital.

El segundo pilar, Sustentabilidad ambiental se refiere a la protección del medio ambiente físico a la vez que se obtienen las materias primas necesarias para la elaboración de bienes, así como la capacidad de asimilar la generación de residuos. A fin de preservar el patrimonio ambiental para las generaciones futuras, se precisa elaborar soluciones económicamente viables para un uso eficiente del consumo de recursos (agua, energía, combustibles fósiles), detener la contaminación, hacer un buen manejo de los desechos y conservar el hábitat natural que incluye la comunidad. La preservación del ambiente supone una relación más organizada con las comunidades de manera de apoyar la gestión de los recursos con responsabilidades compartidas.

El tercer pilar, el de la Sustentabilidad social, tiene como meta el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los propios trabajadores y sus familias, de las comunidades vecinas, de las poblaciones vulnerables, de los grupos de interés a lo largo de la cadena de valor y en los espacios cívicos. En todos ellos el reto es la creación de capacidades y la expansión de las libertades individuales que favorece la inclusión social y contribuye a elevar la calidad de vida de las personas.

Hay desarrollo humano sustentable cuando las personas pueden ejercer su libertad de elección de los modos de vida que le son preciados y desarrollar sus capacidades según sus aspiraciones de vida; es decir cuando en forma amplia pueden "ser" y "hacer" construyendo libremente un modo de vida privilegiado como valioso y duradero9.

Con competencias y oportunidades, en un marco de libertad de escogencia del modo de vida que considera valioso, el individuo podrá alcanzar su bienestar.

Podríamos decir que "Una empresa sustentable es aquella que crea valor económico, medio ambiental y valor social a corto y largo plazo, contribuyendo así al aumento de las capacidades y oportunidades, el bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general"10.

^{9.} Amartya Sen Kumar. (1997). Bienestar, justicia y mercado y (1995) Nuevo estado de la desigualdad
10. Código de gobierno para la empresa sostenible, principios desarrollados por un Foro de más de 50 empresas que ha sido promovido por IESE Business School, Fundación Entorno y PWC. La misión del "Código de gobierno para la empresa sostenible" es desarrollar una herramienta que pueda ayudar a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible.

IV. Compromiso social y Derechos Humanos: capacidades y oportunidades en libertad

Para la empresa moderna el gran reto de este siglo tiene que ver con la manera en que su compromiso social construye un marco de libertad de escogencia de los modo de vida que son considerados valiosos por diversas personas y grupos con los que se relaciona, y favorece para sí, para sus accionistas, para sus trabajadores y familiares y todos aquellos grupos de interés con los que se relaciona, un ejercicio libre de capacidades y oportunidades que permiten alcanzar bienestar. Este es el ámbito de los Derechos Humanos.

El derecho al Desarrollo se reconoce formalmente en 1986, cuando la Asamblea General de la Naciones Unidas mediante resolución 41/128 aprueba la "Declaración sobre el Derecho al Desarrollo". En su preámbulo señala que el desarrollo es "un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan". Más adelante indica "que la persona humana es el sujeto central del proceso de desarrollo y que toda política de desarrollo debe por ello considerar al ser humano como participante y beneficiario principal del desarrollo". Así, en su artículo 1 precisa que "el derecho al desarrollo es un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los Derechos Humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar de él".

Posteriormente, en la Declaración de Río de 1992, se proclama como primer principio: "Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el Desarrollo Sustentable" y en el tercero precisa: "El derecho al desarrollo debe ejercerse libremente en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras". Observamos que el derecho al desarrollo debe ser el derecho a un Desarrollo Sostenible. De todo lo anterior se puede concluir, por una parte, que el desarrollo sólo es sustentable cuando se centra en el ser humano, y por otra, que un desarrollo sin respeto a los Derechos Humanos no será en definitiva sustentable.

Anteriormente, los Derechos Humanos parecían una cuestión ajena a la empresa y se creía que estaban más vinculados a los deberes y derechos de los Estados. En la actualidad, dando por supuesto el cumplimiento de la Ley, lo que está planteado es un nuevo paradigma de empresa en el que -siendo como es un importante actor social, económico y medio ambiental en una economía globalizada- el respeto a los Derechos contribuye a su legitimidad e identidad.

Hoy por hoy, el acceso en tiempo real a la información, ha facilitado que las empresas se encuentren bajo permanente observación y escrutinio de los consumidores, de los accionistas, de las comunidades, de los trabajadores y de los organismos internacionales. Podríamos mencionar varios casos relativamente recientes, donde los consumidores y accionistas han castigado severamente a empresas manufactureras por no haber quardado los principios de Derechos Humanos dentro de sus prácticas corporativas.

Con el interés de incrementar la responsabilidad de los actores de la sociedad civil y las empresas en la protección y promoción de los Derechos Humanos, las Naciones Unidas, en la persona de su entonces Secretario General, Kofi Annan, hizo un llamado a los líderes

del mundo empresarial, del mundo laboral y de la sociedad civil, para que se unan a un gran pacto denominado "Pacto Global" o en inglés "Global Compact", y se hagan parte de diez principios vinculados a los Derechos Humanos, a estándares en el trabajo y al medio ambiente. Hoy día ya más de 2000 corporaciones, empresas y sociedad civil reportaron sus avances en este sentido. Todas ellas coinciden que el reto más importante de la Sustentabilidad está asociado a una práctica cotidiana de los derechos humanos.

Ser un Negocio Sustentable exige una manera comprometida y ética de hacer negocios. Exige una mirada estratégica distinta sobre el medio ambiente, los recursos y la huella que la empresa imprime sobre el mismo. Exige compromiso con las personas y respeto por sus maneras de alcanzar el bienestar. Supone un nuevo contrato social, un nuevo contrato emocional, basado en los derechos humanos y el reconocimiento de lo humano que somos, nuestra diversidad, diferencias y complejidades. Solo así preservaremos para generaciones futuras lo que tanto nos cuesta disponer para nosotros mismos hoy día.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN CONSTRUCTO SOCIAL

Marsha Díaz de Feliciano

La Responsabilidad social es un término brillante que "significa algo, pero no es siempre lo mismo para todos". Votaw y Sethi (1973)

Desde finales de los años 80, muchas empresas, sobre todo multinacionales, han redefinido su rol en la sociedad extendiendo sus responsabilidades más allá de la ley hacia el cumplimiento de las expectativas de las sociedades en donde operan. Este nuevo enfoque gerencial se debe primordialmente a que las empresas han entendido que el impacto de su comportamiento y operaciones determina su habilidad para operar efectivamente en la economía global. Es por esto que la responsabilidad social empresarial (RSE), desde un punto de vista operacional (Dahlsrud, 2008), se ha expandido exponencialmente adquiriendo cada vez mayor resonancia como estrategia para la competitividad en el mundo moderno, haciendo énfasis en que tan ética es la forma en que las empresas hacen dinero y en el balance entre los impactos económicos, sociales y medioambientales a la hora de tomar las decisiones.

Sin embargo, la responsabilidad social no es una idea nueva, al menos a nivel conceptual, ya que los principios de la RSE han sido parte esencial de las practicas gerenciales, incluso antes de que Bowen definiera las responsabilidades del hombre de negocio (1953); igualmente ha sido materia de gran interés para la academia por más de 50 años (Carroll, 1999, 2007). Pero a pesar de tantos años transcurridos, el concepto aun no ha sido uniformemente acogido y existen divergencias, tanto en el mundo académico como en el de los negocios, en su aplicabilidad y en el potencial de su uso. Esta es la razón por la cual múltiples debates se han desatado, generando un amplio espectrum de definiciones que, "incluso han promovido imprecisiones y hasta confusiones" (Guédez, 2008, 95).

Sin embargo, para la autora, la falta de una definición universalmente aceptada es solo un reflejo de la naturaleza social del concepto, dicho de otra manera, la RSE es un constructo creado por y para la sociedad, y en consecuencia varía conforme lo hacen los diferentes grupos que la integran.

La empresa, un individuo en la sociedad

Para comprender por qué la RSE es un constructo social, es necesario recordar que las empresas están integradas por individuos, quienes conviven en sociedad en base a una serie de conocimientos compartidos, los cuales se manifiestan a través de prácticas [la forma en que las cosas son llevadas a cabo] y valores [la forma en que las cosas deben llevarse a cabo] (House, et al. 2004). En consecuencia, estas prácticas y valores materializan la forma en que individuos de una sociedad manejan los retos de su contexto, entre ellos el de la RSE.

Bajo esta perspectiva, intentaremos resumir en este capítulo como se construye la RSE de acuerdo al contexto y la forma en la cual diferentes culturas proponen respuestas específicas al dilema de la RSE.

¿Cómo se construye el concepto de RSE?

Como ya hemos explicado, bajo el paraguas de la responsabilidad social empresarial se amparan un sin fin de conceptos, cada uno de los cuales se crea sobre la base de un contexto cultural particular, compuesto por una serie de creencias, valores, costumbres, tradiciones, normas de conducta, patrones de pensamiento; que definen el rol de la empresa dentro de la sociedad y las relaciones que esta sostiene con sus públicos de interés. Estos conceptos a su vez, van evolucionando conforme lo hacen las sociedades en las cuales se desarrollan, aportándole un carácter dinámico.

Es por esto que comúnmente se dice que la RSE varia de industria a industria, también dependiendo de la localización geográfica y, a través del tiempo. No es exactamente igual la idea de RSE que se tiene en las industrias extractivas, que la que puede tenerse en la industria financiera o en los medios de comunicación por ejemplo, tampoco es igual la forma en que las empresas responden a las expectativas sociales en Venezuela (Méndez, 2003), en Alemania o en China; más aún, no es igual la visión de responsabilidad de la empresa del siglo pasado resumida en la célebre frase de Milton Friedman (1970) "el negocio de los negocios es hacer negocios", a la visión estratégica de nuestros días.

Sin embargo, a pesar del gran número de definiciones encontradas y el abanico de opciones que ellas ofrecen, el reto ya no se basa en establecer como la RSE debe ser definida, ya que como Dahlsrud (2008) encontrara, a pesar del gran número de definiciones existentes, la mayoría refiere consistentemente a cinco dimensiones: medioambiental, social, económica, voluntariado y públicos claves. Su análisis demostró que existe 97% de probabilidades de que cada definición de RSE se refiera a por lo menos tres de estas dimensiones; por lo que podríamos sugerir que las diferencias se encuentran en el plano operacional, y por consiguiente el reto está en entender como la RSE se construye dentro de un contexto social específico y en cómo integrar esta visión al desarrollo de las estrategias del negocio.

Necesidades definen prioridades

Bien afirmaban Beck y Cowan (1996), que las organizaciones buscarían eventualmente satisfacer sus necesidades y avanzar un paso más allá en un intento de alcanzar los retos de su época, porque tanto empresas como individuos actúan acorde a un sistema que responde a las necesidades insatisfechas como sinónimo de motivaciones.

Pero, ¿cómo se definen estas necesidades? Tal y como declarara Abraham Maslow (1968), existe un amplio rango de necesidades humanas, que son propias de todos los individuos sin importar su origen, y que pueden ser agrupadas en 6 categorías, organizadas de manera ascendente: supervivencia, seguridad, aceptación social, estima y reconocimiento, autorrealización y finalmente la trascendencia (añadida posteriormente). Su modelo, presentado en forma de pirámide, propone que es requisito indispensable para avanzar en la escala, que la necesidad previa haya sido satisfecha, y que sólo así se pueden alcanzar los niveles superiores. Este aspecto "determinista" ha generado ciertas críticas, ya que olvida que, en muchos casos, las personas pueden sacrificar necesidades inferiores (como por ejemplo, el hambre) para alcanzar grados superiores (como la aceptación social o el reconocimiento). Sin embargo, desde su planteamiento, como explicación tentativa al dilema de las motivaciones humanas, está teoría ha sido acogida como guía de acción y su aplicación ha probado ser bastante útil, incluso en el plano corporativo, donde las responsabilidades de las organizaciones, respondiendo a la misma lógica motivacional, se han expandido a medida que las expectativas de los públicos de interés han sido satisfechas en su respectiva jerarquía. Es importante resaltar que existen muchos otros modelos, sin embargo nuestra intención no es hacer un análisis de las motivaciones sino sólo dar una pequeña referencia.

Uno de los modelos inspirados en esta teoría es el presentado por Van Marrewijk (2003), el cual expone que las empresas obedecen a una secuencia natural de orientaciones, las cuales están ordenadas de acuerdo a una jerarquía que responde a las necesidades de: Supervivencia, seguridad, energía y poder, orden, éxito, comunidad, sinergia y sistema de vida holístico. Para la autora, lo más resaltante de su planteamiento es el énfasis puesto en que estas orientaciones pueden ser interpretadas de maneras diferentes dependiendo de la persona que está mirando y desde dónde se está mirando, llámese tiempo histórico, lugar geográfico, problemas existenciales y circunstancias sociales.

Estos argumentos son fundamentales para explicar que las diferencias en las expectativas que diferentes sociedades tienen con respecto a la responsabilidad social de las empresas, responden a sus propios sistemas de prioridades. Tal y como sucede con los individuos dentro de la sociedad, sólo cuando las necesidades más básicas (como comida, techo, medicinas, transporte, educación, orden social, trabajo, entre otras) están cubiertas, sus expectativas y retos pueden enfocarse a la consecución de valores éticos, velando por la manera correcta como las cosas deben llevarse a cabo (valores) y con miras al largo plazo, tal y como sucede en los países desarrollados. Por el contrario, países con menores riquezas y con un mayor número de necesidades insatisfechas, se enfocan en la búsqueda de soluciones rápidas, a corto plazo, que resuelvan primero sus problemas sociales, porque generalmente son estos los más cercanos a las necesidades más básicas; para luego ser capaces de irse adaptando y subir en la escala. Así, a medida que las sociedades avanzan, las expectativas cambian y se redefine el nivel de calidad de vida. Como resultado de esta redefinición y la evolución de las expectativas sociales, las respuestas a la RSE también evolucionan.

Otro factor que la autora ha encontrado y que complementa la idea previa es el hecho de que los seres humanos preferimos aquello que aspiramos por encima de aquello que ya hemos previamente alcanzado; dicho en otras palabras, cuando una necesidad se satisface, deja de ser importante. Esta frase se puede resumir con el típico ejemplo "del salario, que cuando es bajo genera frustración, pero cuando lo aumentan no se traduce en motivación explícita" (Guédez, 2008, 207), más aún, en la mayoría de los casos un aumento salarial no se traduce en mayor compromiso por parte del empleado. En este sentido el GLOBE Study (House et al., 2004), plantea que en muchos casos existe una correlación negativa entre la manera que los gerentes hacen las cosas (prácticas sociales) y el ideal de hacer las cosas (valores).

Como se puede apreciar, existe una estrecha conexión entre la jerarquía de las necesidades (expectativas) y las concepciones de la RSE en diferentes contextos. Con estas ideas claras es más fácil comprender que la búsqueda por crear una respuesta adecuada a un contexto específico es el resultado de una amplia variedad de estrategias de supervivencia, cada una de las cuales está fundada en un conjunto específico de valores e instituciones. Este sistema de valores refleja su visión específica de la institución, de la realidad, de su conciencia y de la verdad.

Diferentes culturas proponen diferentes respuestas a la RSE

"la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria y, a través del tiempo" Welford, Man & Chan, (2007).

A medida que las barreras económicas se hacen más débiles, las barreras culturales aumentan, representando nuevos retos y oportunidades para los negocios. "Cuando

diferentes culturas entran en contacto, estas pueden converger en ciertos aspectos, más sin embargo, se amplifican sus respectivas idiosincrasias" (House, et al., 2004,1). Como resultado de estas interacciones, las empresas necesitan encontrar un punto medio que les permita mantener su legitimidad.

Es por esto que, en los últimos años ha nacido una incipiente curiosidad por analizar la RSE en función, tanto de las diferentes culturas nacionales como de las diferentes realidades institucionales. Las diferencias entre lo que se entiende por RSE en países industrializados ha sido medianamente debatido, especialmente en Estados Unidos, el Reino Unido, los países Europeos y Japón. Sin embargo, en lo que se refiere a regiones como África, Latinoamérica, China o Rusia, todavía queda mucho trabajo por hacer, aunque cada día reciben mayor atención (Mohan, 2007).

La cultura nacional como catalizador de la RSE

"El contexto cultural nacional... influencia la forma en que las ideas son planteadas, el tipo de preguntas que son consideradas relevantes, y el tipo de soluciones deseables y posibles" Berthoin (2004, 1)

La forma como las instituciones sociales, políticas y económicas interactúan en un país o región dependen básicamente de las características culturales. Pero ¿cómo estas son definidas? Muchas han sido las formas usadas para definir cultura, y al igual que con el concepto de RSE, existen múltiples interpretaciones; sin embargo la mayoría concuerda con el hecho de que en esencia, la cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una sociedad especifica, y que es aprendido por sus miembros a través del tiempo. Este sistema de significados es específico en cada sociedad, y por esta razón diferentes culturas enfatizan diferentes valores; es decir, lo que es importante para una sociedad en un momento determinado puede no ser importante para otra, o más aún, para la primera en un espacio-tiempo diferente. Para Burton, et. al. (2000), estos valores pueden afectar tanto el rol que las instituciones asumen para con la sociedad como lo que las sociedades esperan de estas instituciones.

Bajo estas premisas estudiemos pues, a manera de ejemplo, como es interpretada y aplicada la responsabilidad social empresarial en los diferentes continentes.

La Responsabilidad Social Empresarial en África

En el continente africano, las empresas han estado por años fuertemente involucradas en la vida de las comunidades. Esta simbiosis empresa-comunidades, ha generado tanto resultados positivos como negativos, porque a pesar de que se han desarrollado buenas prácticas de inversión social, en la mayoría de los casos, también se ha creado una fuerte relación de dependencia, sobre todo, cuando la comunidad es absorbida como proveedor de recurso humano para la empresa.

África ha sido vista como el conjunto de países más vulnerables del mundo, por esto, organismos internacionales como la ONU, iniciativas globales como la Guía para multinacionales de la OECD y diferentes ONG´s internacionales, han dirigido sus esfuerzos para el aumento de la inversión directa extranjera en estos países, lo que ha contribuido principalmente al desarrollo de la RSE en la región. A pesar de que mucho se ha avanzado en los últimos años, todavía queda mucho por hacer.

Los debates se centran en proveer mejoras en: las condiciones laborales, los derechos humanos, sobre todo en lo que respecta al trabajo infantil en las granjas; la seguridad laboral, especialmente en las minas, donde se registra anualmente un alto número de accidentes y una alta incidencia de infecciones pulmonares; el tema del HIV/SIDA, la malaria y el uso de aguas contaminadas, que se cobran tantas vidas anualmente y representan un alto costo económico. Existen también otras necesidades en la región, como: la pobreza en las comunidades, la falta de confianza en las empresas, la corrupción y el cambio climático, pero estas son vistas como secundarias.

A pesar de la gran atención prestada a la RSE en África a lo largo de la historia, esta sólo genera un pequeño impacto en el mercado africano. Por esto, la nueva tendencia es la integración de los gobiernos y el sector de las ONG's para, a través de la inversión social y el desarrollo de mercados potenciales, como lo son el de la telefonía móvil o los productos bancarios para los pobres, promover soluciones efectivas a los desafíos éticos, sociales y medioambientales.

La Responsabilidad Social en América

Al evaluar la RSE en el continente americano es necesario considerar que los países que componen esta región presentan diversos grados de desarrollo socioeconómico, y en tal sentido, en los avances de la RSE se distingue una brecha significativa entre los países más desarrollados (Canadá y Estados Unidos) y el resto de la región. Además, existe una brecha similar entre los países adelantados, en vías de desarrollo (Brasil, Chile, Argentina y México) versus el resto de Sudamérica, y de estos con los países de América Central y el Caribe, donde la RSE se encuentra en estado introductorio (Vergara, 2007).

En todos los países del continente, las acciones de responsabilidad social están fuertemente ligadas a la filantropía, por el carácter paternalista de la empresa y los gobiernos en los diferentes países. Sin embargo, esta se ve ampliamente complementada por iniciativas de RSE, cuyo punto de partida está ubicado por encima del cumplimiento de las obligaciones legales.

Aunque el empresariado ha entendido que la vinculación de la RSE en la estrategia del negocio es un factor determinante en su supervivencia económica a largo plazo y en la generación de sólidas ventajas competitivas, son las asociaciones gremiales o industriales y, las asociaciones profesionales independientes las que juegan un papel determinante en la promoción de la RSE. El compromiso y promoción por parte del gobierno es también relativamente débil y no está integrado a las políticas públicas en su conjunto.

Un fenómeno interesante es la cobertura mediática que recibe la RSE, que ha logrado integrar este conocimiento dentro del ciudadano común. Adicionalmente, la RSE está siendo incluida dentro del tejido curricular de los centros de educación superior, y existen diversas opciones de especialización en el área.

El punto que distingue al sistema de promoción de la RSE en Latinoamérica respecto a los países desarrollados radica en la fuerte influencia de los actores internacionales. Esta promoción cuenta con el apoyo financiero de agentes externos como la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la OEA (Organización de Estados Americanos), fundaciones privadas, ONG's internacionales y las casas matrices de empresas multinacionales. Asimismo, la promoción es conducida a través de redes de organizaciones de sociedad civil local, dependencias

gubernamentales, instituciones académicas y empresas privadas. Además, aunque débil, la demanda de los consumidores por una buena ciudadanía corporativa existe. Sin embargo, en Latinoamérica la presión que los consumidores ejercen aún es suave. En general, mientras que los consumidores reconocen que las actividades socialmente responsables influyen en su opinión acerca de una empresa, al final, la imagen de marca continúa siendo aún más determinante en dicha opinión, y el precio es aún muy relevante en la decisión de compra.

La Responsabilidad Social Empresarial en Asia

En el contexto de Asia-Pacifico, tal y como es de esperar, muchos aspectos de la RSE se encuentran menos desarrollados que en los países industrializados del occidente, principalmente aquellos que atañen a las prácticas laborales y los empleados, la diversidad, la interacción con las comunidades locales, y las iniciativas para la protección y la conservación del medioambiente. Sin embargo, se le presta notable atención a la implementación de códigos de conducta que monitorean las operaciones y actividades desarrolladas en las fábricas, principalmente en aquellas que actúan como proveedores dentro de la cadena de suministros de marcas reconocidas. Tras los grandes escándalos sufridos en años anteriores, las operaciones de los proveedores son verificadas a través de auditorías, aunque la tendencia actual busca crear relaciones estables y a largo plazo con proveedores, sobre una base de confianza mutua, valores compartidos y asesoramiento continuo, en vez de inspecciones costosas e inefectivas.

La RSE en Asia es percibida como una herramienta para la empresa, pero también para las autoridades locales, quienes ven en ella una vía para promover buenas prácticas en el sector privado. Esta visión ha favorecido el incremento de alianzas tripartitas en la región y el énfasis en el gobierno corporativo. También ha fomentado el interés para el desarrollo de estándares de responsabilidad adaptados a la región, con énfasis en debates acerca de la libertad de asociación, la discriminación, la conformación de sindicatos, la migración de trabajadores, el trabajo infantil, etc. Los mayores retos de la región se centran en la creación de estándares laborables aceptables en las fábricas, salarios justos, normas de seguridad industrial, protección de los derechos de los trabajadores, salud y resolución de conflictos. Para solventar esta situación, se proponen programas de formación y capacitación a los trabajadores, empoderamiento de las mujeres trabajadoras, la promoción de buenas prácticas, el establecimiento de cooperativas, el desarrollo de iniciativas que agrupen a los diferentes grupos de interés, la creación de comités de trabajadores y la promoción de los derechos humanos.

La Responsabilidad Social Empresarial en Australia

A pesar de que la historia moderna de la RSE en Australia se considera bastante reciente, el país ha demostrado ser lo suficientemente fuerte en el desarrollo de asociaciones con las comunidades indígenas y alianzas estratégicas intersectoriales a largo plazo. Esta experiencia ha contribuido a la conformación de diferentes mesas de trabajo que promueven el debate y la educación, tanto de las empresas como de la comunidad, para asegurar el fortalecimiento de la RSE en la agenda australiana. Por su parte, el gobierno no se ha mostrado intervencionista en términos de legislación, de hecho cuando el estado sugirió la creación de una legislación para regular la RSE, esta recibió gran oposición.

Términos como ciudadano corporativo y sustentabilidad son cada vez más usados en Australia, sin embargo, bajo una lógica que deferencia la perspectiva australiana de

la de los Estado Unidos o la europea. Reportes voluntarios, de sostenibilidad social y medioambiental se han incrementado exponencialmente en los últimos 10 años, pero el porcentaje de empresas que reportan sigue estando muy por debajo si se compara con países como el Reino Unido. Lineamientos, metodologías y códigos de conducta, internacionales, para asegurar transparencia, como el del GRI, el SA 8000, el Dow Jones Sustainability Index, etc.; cada vez son más usados. Todo esto puede deberse a que Australia es uno de los países con mayor número de ciudadanos que poseen acciones en el mercado bursátil.

La RSE en Australia se desarrolla sanamente, aunque no puede simplemente compararse con los niveles de crecimiento de otros países. Sin embargo, esta goza de un gran reconocimiento a nivel mundial, sobre todo por su carácter distintivo y su naturaleza cultural específica.

La Responsabilidad Social Empresarial en Europa

Los objetivos y estrategias que en materia de RSE se llevan a cabo en Europa están en su mayoría alineados con los objetivos de sustentabilidad y competitividad planteados por la Unión Europea. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos para diseñar un marco común, lo cierto es que cada país presenta sus propias especificidades en cuanto a las políticas públicas implementadas en materia de RSE (Lozano, 2002; Noterdäme & Rubbens, 2007).

Pequeñas, medianas y grandes empresas unen esfuerzos para el fortalecimiento del liderazgo y la gobernabilidad, a través de cooperaciones y alianzas. Mucha atención recibe también la cohesión con las comunidades. Los públicos de interés más destacados son los empleados y sus representantes, las organizaciones de consumidores y ONG's, los inversores y la academia. La innovación, el desarrollo de capacidades, la igualdad de oportunidades, la diversidad, salud y seguridad laboral y, la protección del medioambiente, son los temas principales.

CAPÍTULO II DIMENSIONES ÉTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA RSE

¿RESPONSABILIDAD SOCIAL O MORAL DE LA EMPRESA?

Emeterio Gómez

Recientemente, en un foro para discutir nuestro libro La Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista, uno de los asistentes nos increpó afectuosamente: "¿Por qué se empeña usted en diferenciar la Responsabilidad Social (RSE) de la Responsabilidad Moral de la Empresa (RME)? ¿No cree que esté cayendo en una exageración semántica, en un afán de parecer sofisticado? Pero lo que más me preocupa de su planteamiento, profesor Gómez, es esa insistencia suya en plantear la RSE como si ésta tuviese necesariamente que implicar un sacrificio, un esfuerzo desproporcionado, una pérdida, para la empresa".

"¿Por qué no plantearla más bien –a la RSE– como lo que realmente ella es, como una Inversión Social; por qué en lugar de empeñarse en hablar de un Gasto, no habla usted de una Inversión? ¿Por qué si –como usted bien sabe y como es evidente– una empresa puede aumentar sus ganancias, en lugar de sufrir pérdidas, al poner en práctica la RSE, con lo cual esta idea se torna atractiva y se hace vendible, por qué convertirla en un sacrificio para las empresas, con lo cual dificultamos que ellas la acepten? ¿O es que no cree usted en lo que resulta evidente, que se trata de una Inversión y no de Gasto; no de un costo, sino de algo que incrementa las ganancias? ¿No cree que si las empresas aumentan los salarios de sus trabajadores y por esa vía disminuyen sustancialmente la pobreza, estarán aumentando la capacidad de consumo de la gente, es decir, la demanda para sus propios productos, con lo cual estarán aumentando sus propias ganancias? En síntesis –y disculpe lo largo de mi intervención profesor– ¿por qué si podemos hacer de la RSE un negocio, un magnifico negocio, se empeña usted en regresar a las dádivas, la beneficencia y la filantropía?".

1. De la Responsabilidad Social a la Responsabilidad Moral de la Empresa

En este ensayo, en el libro antes aludido y en todos nuestros enfogues sobre ese tema, partimos siempre de una idea o supuesto último: ¡la noción de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) es claramente insuficiente a los fines de contener o enfrentar la profunda crisis que viven la Civilización Occidental y la Humanidad en su conjunto! En otras palabras: si no logramos dar el salto de la Responsabilidad Social a la Responsabilidad Moral de la Empresa (RME) va a resultar muy difícil evitar la debacle de la Civilización, la caída de este Imperio Romano; va a resultar muy difícil frenar las "Invasiones Bárbaras", la contraofensiva del populismo y del igualitarismo más radical, sintetizado todo ello en la arremetida del Neocomunismo. Va a resultar muy difícil que no se ratifique la idea que poco a poco va cobrando forma en la mente de Occidente: ¡que no fue cierto que el Muro de Berlín, la Unión Soviética y el Comunismo se derrumbaron en 1.989! Que se trató tan solo de una derrota parcial. Que gracias a que la Sociedad Capitalista, la Democracia y el Mercado no han sido capaces de afrontar exitosamente los gravísimos problemas que confronta la Humanidad, el fantasma del comunismo pugna por salir de su tumba. Que muy a pesar de los inmensos esfuerzos que se hacen en China e India para enfrentar la pobreza y la exclusión, América Latina, el polvorín musulmán y África, pueden ser pasto fácil del primitivismo, el populismo y el fundamentalismo neocomunista.

La perspectiva de una gran tragedia en América Latina es, en ese sentido, evidente. Los ataques frontales y desinhibidos que algunos regímenes barbáricos hacen, no ya al Capitalismo y el Imperialismo, sino a la propia Civilización Occidental en su conjunto –y,

sobre todo, el hecho de que dichos ataques estén teniendo una considerable audiencia en este infortunado subcontinente— son una clara expresión del fracaso radical de las propuestas neoliberales de los 80 y 90. Una expresión de la inviabilidad del llamado Consenso de Washington, de los múltiples programas de Ajuste Macroeconómico, que no lograron sacar a Latinoamérica de su ancestral primitividad o premodernidad.

Pero –como también resulta evidente– quien pretenda hacer críticas a la RSE, quien pretenda sostener que ella es insuficiente para enfrentar y derrotar al Neocomunismo o, más exactamente, quien como nosotros pretenda diferenciar entre dicha RSE y la Responsabilidad Moral de la Empresa (RME), deberá responder a la poderosa crítica que nos hizo el mencionado asistente al foro: si es tan incontrovertible la idea de mejorar las condiciones sociales de la gente ¡y, al mismo tiempo, incrementar las ganancias de la empresa! Con lo cual todas ellas estarán no solo dispuestas, sino ansiosas de practicar la RSE, ¿por qué venir a aguar la fiesta poniendo el énfasis en la RME, es decir, aquella que implica mejorar las condiciones sociales o morales de la población, pero a cambio de disminuir las ganancias de la empresa?

Hay que enfrentar esa argumentación y hay que rebatirla de manera contundente. ¡Porque en ello nos jugamos el futuro y el país! Más que la vida individual, la de todos aquellos a los que queremos. Porque lo que está en peligro de ser destruido es todo aquello que conforma nuestro ser: la Venezuela espiritual que hemos vivido y compartido, pero también la Venezuela física, convertida en vivencias: el Obelisco de Barquisimeto, el Páramo de la Culata en Mérida, las calles de San Cristóbal o el Puente sobre el Lago.

Un primer argumento para tratar de rebatir a nuestro participante crítico, una idea que hay que dejar perfectamente establecida, es que no estamos planteando que la Responsabilidad Moral de la Empresa pueda generarle pérdidas a ésta. Una "solución" que, además de necia, sería una estricta contradicción lógica. Simplemente, porque ¿cómo financiar el "Gasto Social" y el "Gasto Moral", si la empresa da pérdidas? Es un sinsentido, pero a pesar de ello hay que dejar bien clara nuestra posición: no estamos proponiendo que para desarrollar su condición moral la empresa tenga que arrojar pérdidas. Pero lo que si puede hacer ella, ante la necesidad de fortalecer determinadas posiciones morales, es disminuir voluntariamente sus ganancias, ¡romper con el dogma que ha dominado durante 200 años a la ciencia económica: la creencia incuestionada en la necesidad absoluta de maximizar la tasa de la ganancia! Un dogma que algunos defensores del Mercado han convertido, precisamente, en un acto de fe; un proceso aparentemente natural contra el cual no es posible siquiera pensar lo contrario: que pudiéramos no llevar hasta sus últimas consecuencias la maximización de la ganancia.

Un acto de fe que nos impide captar que dicha maximización tiene límites y restricciones, y que esos límites y restricciones los establece la necesidad de insuflarle a la actividad económica algunos valores morales. Las fuerzas ciegas del mercado le imponen, por supuesto, poderosísimas determinaciones materiales a la empresa, pero en la medida en que ésta incremente su poder –tal como ocurre en el mundo actual– aumentarán las posibilidades de que ella le imponga determinaciones morales a su propio comportamiento en el mercado. ¡Una empresa que sabe que puede aumentar sus ganancias estimulando la instintividad animal u hormonal de los consumidores, está en plena libertad de autorizar o no esa cuña o cochinada publicitaria! Ella tiene que escoger entre brutalizar o animalizar más al consumidor para aumentar sus ganancias o negarse a estimular dicha animalización a costa de reducir dichas ganancias.

Un segundo argumento que nos permite sostener y enfatizar la primacía de RME sobre la RSE, cuando a ésta se la asume como una Inversión y no como un Gasto, es la simple y sencilla idea de que no tenemos nada contra la RSE asumida como Inversión Social; si una empresa puede mejorar las condiciones de la población más pobre y al mismo tiempo, a través de esa acción, aumentar sus ganancias ¡¡bienvenidas sean la RSE y la Inversión Social!! Siempre que ello se pueda, sería absurdo no hacerlo.

El único pequeño problema que esta situación o actitud plantea, ¡¡es que ella poco o nada tiene que ver con la Moral!! Tiene que ver esencialmente con la Economía, con la rentabilidad. Tiene que ver más con la Racionalidad que con la Moralidad. Si para incrementar mis ganancias tengo que elevarle el nivel de vida a la gente, más que inmoral, sería irracional, es decir, absurdo o estúpido, no hacerlo. Exactamente lo mismo que ocurriría si me empeño en utilizar una tecnología atrasada en lugar de una más avanzada o me niego a reducir mis costos cuando puedo hacerlo. Entender la RSE como Inversión Social es, como ya dijimos, mantenerse en el plano de la Economía, no tener que saltar al de la Moral. Porque es exactamente lo mismo que ocurre con la relación entre Racionalidad y Moralidad en el Plano personal: cuando ayudo a alguien sin que ello signifique un esfuerzo, un costo, daño o sacrificio para mí, sino todo lo contrario, cuando ello me produce un beneficio, sin la menor duda estaré practicando el Bien, pero difícilmente podré decir que me ubico en el terreno de la moral.

En conclusión: el rasgo específico que distingue a la RME de la RSE es que la conducta moral sólo aparece cuando está de por medio un esfuerzo, costo, sacrificio o reducción de la ganancia. En otras palabras, que la RSE se ubica –o se mantiene todavía– estrictamente en los terrenos de la Rentabilidad Económica y del Respeto a la Ley.

2. La Economía: el núcleo duro y animalesco de la sobrevivencia

Desarrollaremos más adelante la diferencia fundamental y más profunda entre la RSE y RME; pero antes conviene enfatizar firmemente otro de nuestros puntos de partida, otro de los fundamentos de nuestro planteamiento acerca de la necesidad de diferenciar la RSE de la RME. O, más exactamente, acerca de la necesidad de otorgarle primacía a la RME por encima de la RSE. Ese fundamento o punto de partida adicional, es la necesidad de reforzar el trasfondo natural y, más exactamente, animalesco, que subyace –o debería subyacer–a cualquier enfoque de la moral: ¡sólo produciendo bienes y servicios en forma masiva, y sólo atendiendo a las necesidades materiales de los más pobres, tendrá sentido hablarles de moral! Sólo resolviéndoles –o ayudándoles a resolver– los problemas materiales, tendrá sentido pensar siquiera en la RME.

Porque ni el Mundo, ni el Ser Humano, ni la Sociedad son como la Civilización Occidental nos ha hecho creer que son. No es que por un lado están las necesidades materiales, los prosaicos costos de producción, el cochino dinero, la rentabilidad, las hormonas, las pulsiones animales y los deseos sexuales y, por el otro, están la dignidad, la elevación espiritual, lo bello, lo sublime y los valores morales. No son así, ni el Mundo, ni el Ser Humano; no es que lo bueno, lo bello, lo verdadero y lo justo andan por el lado, en la parte más elevada del Espíritu, en tanto que lo malo, lo feo, lo falso y lo injusto o bien no forman parte de aquél o se retuercen en sus recovecos más prosaicos. Una visión del Mundo y del Ser Humano que todavía arrastra poderosos residuos o reminiscencias del más hondo primitivismo.

La cuestión es bastante más complicada: el Bien se enreda con el Mal en un amasijo del que no es fácil escapar. Y cuando está en juego la sobrevivencia, cuando se trata de la masa

más pobre –o de la clase media que ve bajar aceleradamente su nivel de ingresos – cuando se está al borde de no poder con la vida, entonces la Moral cobra un sentido muy distinto jy aparece una aterradora Ética de la Sobrevivencia! Una ética en la cual el puro conseguir algún dinero para sobrevivir puede llegar a convertirse en un "deber", en un valor moral supremo. Una ética en la cual el solo poder atender medianamente las necesidades de los hijos genera satisfacciones morales muy profundas, en tanto que no poder lograrlo animaliza y deprime la psiquis.

Una ética –ésta de la sobrevivencia– que poco o muy poco tiene que ver con la que sería su extremo puesto: una Ética de la Abundancia; "otra" moral en la cual el hacer el Bien o el respetar los valores morales más exigentes no plantea mayores sacrificios, esfuerzos, renuncias o dificultades. Un status social y de ingresos, en el cual el dinero –tal como dice la cuña de una tarjeta de crédito– resuelve casi todos los problemas, "otra" ética en la cual la filantropía, el saber que podemos ayudar a los demás ¡y hasta la RSE! Nos dejan la conciencia tranquila y nos hacen sentir moralmente realizados.

3. Los dogmas de la Economía de Mercado

Si tuviésemos razón en lo que planteamos al principio de la sección 1, que "la noción de RSE es insuficiente a los fines de enfrentar la profunda crisis que viven la Sociedad Capitalista, la Civilización Occidental y la Humanidad en su conjunto"; si fuese cierto que para enfrentar al Neopopulismo Neocomunista se requiere asumir plenamente la noción de la Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista, y si de esa magnitud fuese el reto intelectual que tienen por delante los que deseen defender la sociedad libre y democrática, tal vez se justifique o sea necesario revisar a fondo los fundamentos más profundos de la Economía de Mercado, el núcleo básico a partir del cual se constituye nuestra Ideología Liberal.

Tal vez se justifique o sea necesario un enfoque del Mercado considerablemente distinto del que usamos en las décadas de los 80 y 90 del siglo pasado, en lo que se conoció como la ofensiva o Propuesta Neoliberal. El amplio movimiento que iniciaron Reagan, Tatcher, Pinochet y, en cierta forma, Deng Siao Pin en China Comunista. En aquel entonces, para luchar contra el nefasto Intervencionismo Estatal y, sobre todo, contra la inflación, se asumió un esquema desarrollado en lo fundamental a partir del Monetarismo de Friedman; un valiosísimo esquema centrado en las políticas monetarias restrictivas que lograron imponerse al Keynesianismo y derrotar la inflación ¡¡pero que no tocaron para nada –sino que más bien reforzaron– la estructura conceptual básica de la Economía de Mercado!! Se trataba simplemente de frenar la inflación y de desmontar el Intervencionismo, para permitir que el mecanismo de mercado –tal como siempre se lo concibió– se reinstalará en la sociedad.

¡Se trataba de una ilusión condenada al fracaso, tal como ocurrió! Se trataba de creer que el mecanismo de la "mano invisible del mercado", la maximización de la tasa de la ganancia, la asignación eficiente de recursos escasos y –coronando la escena– la ingenua creencia según la cual todo lo que sirve para aumentar las ganancias privadas es bueno para la sociedad; es decir, todo lo que de alguna forma –mal que bien– funcionó en el siglo XIX, podía volver a funcionar a finales del XX. Cuando ya la pequeña empresa capitalista, la "mano invisible" y el libre juego de la oferta y la demanda habían cedido el puesto a los poderosos oligopolios trasnacionales, con músculos económicos y políticos muy superiores a los de la mayoría de los Estados nacionales.

Y aunque, obviamente, en alguna medida, aquel esquema neoliberal de los años 80 del siglo pasado funcionó, aunque en alguna medida, a raíz de las reformas promercado de hace 20-25 años, las economías capitalistas del Primer Mundo están creciendo aceleradamente y aunque, también obviamente, el modelo económico que está sacando a India y a China de la miseria es el mismo modelo de Economía de Mercado que se impuso en Europa en el siglo XIX, el "Capitalismo Salvaje" –que a nuestros detractores tanto placer les produce–, a pesar de todo ello, cada vez aparece más nítido y claro ¡que no es el crecimiento económico, la elevación del nivel de vida, ni el bienestar material lo que nos permitirá dar una respuesta adecuada al Neopopulismo Neocomunista! Al menos no en América Latina.

No es con posiciones como las de Milton Friedman, aquellas según las cuales la única Responsabilidad Social de la Empresa es enriquecer a sus accionistas y generar riqueza y empleo, como vamos a poder enfrentar –al menos, repetimos, no en América Latina– la profunda crisis que estamos viviendo.

4. ¿Qué es la Responsabilidad Moral de la Empresa?

4.1. La desconexión entre Racionalidad Económica y Moralidad

En la sección 1, hicimos un primer esfuerzo por aproximarnos a la noción de RME. Dijimos allí que ésta aparecía sólo cuando la empresa, al hacerle aportes a su entorno, va más allá de lo que la Rentabilidad Económica le permitía o la Ley Jurídica le imponía. La dimensión moral, en efecto, sólo se hace presente cuando la empresa va más allá de lo que la ley le impone ¡siempre que, además, ello afecte negativamente su Rentabilidad! Recuérdese que no se trata de generar pérdidas, sino de disminuir las ganancias. Porque si la rentabilidad aumenta con los aportes a la sociedad, la empresa estará sin duda haciendo el Bien, pero sin que ello comparte ningún dilema moral.

En nuestra búsqueda de una definición más precisa de la RME, tenemos ahora que ir más allá de esa primera aproximación y para ello debemos explorar de nuevo una relación crucial: la que puede –o no– existir entre, por un lado, la rentabilidad, el valor de cambio, la maximización de la tasa de la ganancia y, sobre todo, la producción masiva de bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades materiales de los seres humanos; y, por el otro lado, los valores morales, el desarrollo espiritual, de los demandantes, consumidores, ¡productores!, ahorristas, etc., es decir, el bienestar espiritual de todos los agentes económicos que participan en un mercado.

Esa exploración nos lleva rápidamente a una conclusión que en este breve ensayo sería imposible desarrollar adecuadamente. Nos referimos a la NO existencia de una relación consistente entre la satisfacción de las necesidades materiales y el desarrollo espiritual de los seres humanos, a la NO existencia de una conexión entre el consumo de bienes y servicios y la satisfacción de las necesidades morales del hombre. Más allá de la sobrevivencia y de la Ética de la Sobrevivencia, por supuesto. Porque en esta esfera, tal como ya analizamos, se produce una fusión, imbricación o entramado profundo entre las necesidades materiales y la ética, dentro de cuyo entramado aquéllas claramente determinan a ésta. La moral resulta completamente aplastada por la necesidad de sobrevivir. Cuando por el contrario, el Ser Humano logra salir de la esfera de la sobrevivencia y –como veremos a continuación– la esfera de la moral se autonomiza respecto de la animal y tiende a imponerse sobre ella, el hombre empieza a ser realmente humano, empieza a ser "imagen y semejanza de Dios".

4.2. La necesidad de re-conectar la Racionalidad Económica y la Moralidad

Hemos establecido -en cuanto atañe a la relación entre Racionalidad y Moralidad- un

estrecho paralelo o parangón entre la Filosofía y la Economía. En ambas, la Humanidad vive una profunda crisis, producto de la inexistencia de un fundamento sólido para la Moral; y en ambas es o pareciera forzoso encontrarle alguna solución al problema. En el plano de la Filosofía –y la Teología– los esfuerzos se vuelcan a tratar de encontrar en la esfera de la Espiritualidad, el fundamento que obviamente la Racionalidad no puede ofrecerle a la Moralidad. En el plano de la Economía, todo pareciera indicar que el camino debería ser el mismo: el de la Responsabilidad Moral de la Empresa, la necesidad de entender y aceptar que en una sociedad donde las empresas tienen un poder y una influencia inmensos, se genera un compromiso moral proporcional ha dicho poder. La empresa, en la medida del poder que tiene, está en la obligación de velar por el desarrollo espiritual de la población.

En la Visión y Misión de las empresas deberá aparecer, más pronto que tarde, un renglón que diga más o menos así: "Contribuir al desarrollo espiritual, no sólo de nuestros obreros, empleados, gerentes y altísimos ejecutivos, sino también al de la sociedad en conjunto". Pero más allá del enunciado en la Visión y Misión y mucho más allá del frecuentemente convencional e inoperante Código de Ética, la empresa tendrá que asumir el desarrollo espiritual de la gente como una tarea esencial.

Afortunadamente, este formidable y exigente reto que se le plantea a la empresa, esta necesidad de impulsar el desarrollo espiritual de la gente, no se produce en el vacío, no parte de cero. Se produce en medio de un contexto que está generando procesos decisivos que enmarcarán y facilitarán el logro de tan valioso cometido. Entre esos procesos decisivos vale la pena mencionar los siguientes:

- a) Primero que nada, el significativo y creciente proceso de sensibilización hacia la moral que se ha producido en los últimos 15 a 20 años, en el interior de la propia empresa. Desde los libros pioneros de Stephen Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente eficiente, o El Liderazgo centrado en Valores, hasta el valioso texto de Richard Barret ¿Cómo liberar el alma de la empresas?; pasando por la cada vez más nutrida asistencia de gerentes y ejecutivos occidentales a los monasterios de la India, en busca de las milenarias enseñanzas espirituales del budismo-hinduismo-taoísmo, todo ello se ha traducido en un acercamiento cada vez más intenso a la problemática espiritual y aun religiosa.
- b) No menos importante es el hecho de que el proceso anterior se enmarca en otro de magnitudes muy superiores: el resurgimiento masivo de la Espiritualidad en Occidente. A raíz de la profunda crisis tanto de la Racionalidad, como de la Moralidad que vivimos y, sobre todo, gracias a la creciente conciencia acerca de la imposibilidad de que los problemas básicos que confronta el Ser Humano –los morales– se resuelvan, o siquiera se alivien, a través de la ciencia; a raíz de todo ello, Occidente ha girado dramáticamente hacia la búsqueda religiosa profunda. Hacia la inevitable convergencia a largo plazo de la diversas religiones y de las más diversas aún nociones de Dios.
- c) El ya también mencionado creciente poder de la empresa, que ha pasado en 200 años de la pequeña firma operando en un mercado altamente competitivo y sujeta a las imposiciones de dicho mercado, a la gran Corporación Trasnacional dotada de una fuerza capaz de imponerle condiciones tanto al mercado como al Estado.
- d) El avance masivo de la noción de Derechos Humanos, que se ha producido a partir de la II Guerra Mundial; y, en buena medida, gracias a ella. La clara tendencia a reconstruir las bases éticas del Derecho, como uno de los fenómenos decisivos de los últimos 50 ó 60 años.

LA DIMENSIÓN POLÍTICA DEL EMPRESARIO Y LA RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL BIEN COMÚN

Feliciano Reyna Ganteaume

La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto venezolano

Quizá uno de los "beneficios" que han derivado de la muy compleja situación política venezolana actual, ha sido poner en cuestión lo que entendemos por "Responsabilidad Social Empresarial" y cómo ésta debe vincularse con el contexto en que se desarrolla. Con preocupación, se escuchaba hablar acerca de ella en reuniones y foros desde una perspectiva acrítica, unidimensional, sin reflexión profunda acerca de su significado: "accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidad" -grupos de interés o "stakeholders"- e "impacto ambiental", se repetían -y siguen repitiéndose en algunos espacios- como fórmulas simples, importadas de otros contextos, aplicables en apariencia a cualquier realidad social.

Más preocupante aún resultó para algunos la llegada de los "negocios con la base de la pirámide", como expresión de una "excelente" práctica de responsabilidad social que, incorporada como una de las áreas estratégicas de la empresa, garantizaría su sostenibilidad a largo plazo. Es decir, la Responsabilidad Social Empresarial como un área más "de negocios", y no "del negocio", de la conciencia de contribución hacia la sociedad. En pocas palabras, si uno de los fines principales de la empresa -producir beneficio económico para los accionistas-, estaba atado a hacerlo a través de la base de la pirámide -clientes de las comunidades más pobres-, cumpliendo con las exigencias de ley -en términos salariales respecto de los empleados, de relación con los proveedores, así como del impacto ambiental-, ya se podía decir que la empresa estaba actuando responsablemente ante la sociedad.

La palabra "filantropía" se convirtió en anatema en estos ámbitos, como si en Venezuela ya se hubieran resuelto situaciones tan dramáticas como la que viven personas en situación de indigencia, o las privadas de libertad en condiciones infrahumanas, niñas explotadas sexualmente, mujeres víctima de violencia, entre muchas otras. Es discutible que de la filantropía puedan desembarazarse en otros contextos, pero no se debería "importar" esa idea sin matiz alguno, mientras el Estado Venezolano no cumpla con sus obligaciones en términos de los derechos humanos. Basta observar la inversión de empresas en ámbitos filantrópicos y en voluntariado corporativo en los países más desarrollados, para entender que siempre habrá aspectos relacionados con las necesidades humanas que solo la solidaridad puede contribuir a resolver.

Sin embargo, poco a poco, el contexto político venezolano se ha ido haciendo más y más restrictivo en términos del goce de los derechos -entre ellos el de la propiedad privada-y del ejercicio de las libertades -entre ellas la económica- y, junto con otros sectores, el empresarial, tanto en sus expresiones individuales como asociadas, se ha visto forzado a repensar y redefinir su papel en la sociedad. Lentamente aparecen un lenguaje y una actitud distintos: la democracia, el estado de derecho, los derechos humanos, comienzan a ser parte del debate cotidiano, y los empresarios, aún sin advertirlo o sin aceptarlo abiertamente, asumen su dimensión política y, con ella, el papel que sus empresas tienen en la construcción de una vida digna para todas las personas, como parte del bien común.

La concepción de la política en el seno de las empresas

Reconocemos hoy las prácticas de abuso del poder por parte de muchos de quienes ejercieron funciones públicas en los últimos tres gobiernos del siglo pasado, así como de quienes de manera clientelar se vincularon con ellos, incluyendo a no pocos empresarios, para obtener beneficios privados de los bienes públicos. En lugar de establecer una conexión con conductas individuales no éticas o de responsabilizar a personas y prácticas concretas por esta perversión del ejercicio del poder, se les asoció con "la política" en su conjunto. Esta relación entre los abusos de poder por parte de funcionarios y "clientes" - en general los menos, pero muy visibles-, con "la política", nos llevó a entenderla como algo innoble, indigno. Así, a la participación en la vida pública se le fue dando ese carácter y, poco a poco, se fue abandonando para dedicarse cada quien a "lo suyo" y dejarle "la política a los políticos".

Pero en nuestras cada vez más complejas sociedades, la vida pública encuentra siempre sus maneras de meterse en nuestra vida privada, lo de "los otros" de meterse en lo de "nosotros", y aquello a lo que peyorativamente nos hemos referido como "la política" o "los políticos", tiene impacto, y muy profundo, en la forma en la que vivimos tanto en nuestros espacios privados como en el ámbito público.

"¿Por qué quiere meterse en algo tan sucio y desagradable como la política? Era una pregunta que sugería una desconfianza profunda no sólo en la política, sino en la misma noción de vida pública. Yo sonreía y contestaba que comprendía su escepticismo, pero que había -y siempre había habido- otra forma de hacer política. Mi postura (...) es que no tenemos opción. Necesitamos una nueva forma de hacer política..." 1.

Reconocer y asumir nuestra dimensión política es inevitable, porque así como no decidimos nacer en esta, nuestra sociedad, sí tenemos la capacidad de decidir qué hacer de ella y de actuar para contribuir a transformarla, a hacerla vivible. ¿Nos planteamos con frecuencia cómo desearíamos que fuera la urbanización, el colegio, la universidad, la ciudad, en la que nos gustaría que se desarrollara la vida de nuestros hijos y demás seres queridos?, ¿Imaginamos lo difícil que debe ser la vida para quienes habitan en las casas a medio caer de nuestros barrios, o tienen que acudir a nuestros deteriorados hospitales públicos? ¿Pensamos que esa realidad debe cambiar para bien de todos y en qué tendríamos que hacer para producir esos cambios? Si lo hacemos, estamos asumiendo nuestra dimensión política, en el mejor y más digno sentido de la palabra.

La política es participación en la vida pública, es el espacio o actividad donde los ciudadanos y sus organizaciones participan -se involucran y actúan- en la vida pública para construir proyectos y tomar decisiones relativas a los destinos colectivos². Es donde "se expresan y debaten ideas", "se toman decisiones sobre la cosa pública" y también "se influye sobre las decisiones" ³.

Entre los actores con más potencial transformador, con más capacidad para contribuir a construir una sociedad más justa y vivible, están los empresarios y todo el ámbito de influencia de las empresas, sin importar su tamaño y alcance geográfico. A partir de la

^{1.} Barack Obama (2007). La Audacia de la Esperanza. p. 12

^{2.} Sinergia (2009). Sociedad Civil e Incidencia Política

^{3.} Raiza López (1996). Democracia, Poder y Participación en el Espacio Político.

conciencia de su dimensión política, así como de la necesidad de la contribución de sus empresas en la construcción del bien común, los empresarios pueden dar una dimensión distinta a los "accionistas, empleados, proveedores, clientes y comunidad": la de interlocutores y actores, "libres e iguales en dignidad y derechos" 4, a través de quienes se pueden generar beneficios económicos, dentro del marco de la ley, pero con quienes también se puede contribuir a construir una sociedad más justa y equitativa.

Para esta construcción conjunta, aparece de nuevo como condición necesaria el ejercicio de la política, entendida como la capacidad de expresar, someter a consideración y debatir ideas y propuestas, para el logro de fines que tienen un impacto colectivo. Aunque generalmente se piensa en el ejercicio de la política únicamente en relación con el Estado, ésta es un patrimonio de los ciudadanos, de su vinculación en el ámbito público; por ello, no importa el tamaño o la dimensión de la empresa, siempre será posible incidir en los asuntos de interés colectivo, por medio de la organización, la articulación, el tejido de relaciones. Sin embargo, también es cierto que mientras más grande y compleja sea la empresa y mayor sea su potencial de impacto sobre lo público, en el sentido de que sus decisiones, procesos, afectarán una parte importante de la vida de cientos o miles de empleados y sus familias, así como a la de los demás actores y espacios involucrados, mayor será su responsabilidad y la exigencia de rendición de cuentas ante la sociedad. Por ello, se considera actualmente que las grandes empresas transnacionales deben estar regidas por los mismos estándares, en materia de derechos humanos y de impacto ambiental, que los Estados.

Aquí aparece otro aspecto que es de vital importancia considerar, por su capacidad de servir de modelo, tanto de la gestión empresarial, como de la conducción de la vida misma de quienes se vinculan con la empresa: la práctica democrática. Aunque en general la conducción de las empresas tiene como base un modelo "jerárquico" -pues la toma de decisiones respecto del objetivo de producir beneficios requeriría de una persona o grupo de ellas capacitadas para alcanzarlos de manera sostenida, eficaz, competitiva-, sin embargo, habría aspectos relacionados con la gestión de la empresa que pueden ser conducidos de una manera "horizontal", democrática, mediante la representación de las opiniones, intereses y necesidades de los distintos grupos de interés.

El diálogo político

La necesidad de vincular el objetivo lucrativo con el objetivo de contribuir con la construcción del bien común como expresión de la responsabilidad social de la empresa -mediante la práctica del diálogo político, con base en una participación democrática-, implicaría entonces que la empresa se dote de una política -una suerte de "Constitución"- en la que se delimiten claramente estos objetivos y las prácticas diferenciadas necesarias para alcanzarlos, pero también la estrecha relación que existe entre ellos. Así, la empresa no podría ser considerada como exitosa, sin que el logro de ambos objetivos vaya de la mano.

Si quienes contribuyen a hacer realidad los objetivos de la empresa son considerados como "libres e iguales en dignidad y derechos", entonces la "Constitución" de la empresa debería incluir una sección basada en los Derechos Humanos -ya existen instrumentos modelo,

^{4.} Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

como el Pacto Mundial⁵ y tratados de la OIT⁶ -, que además de garantizar condiciones de trabajo y salariales dignas, haga explícitos los espacios y mecanismos de participación y diálogo, cómo se toman las decisiones, cómo se ejecutan y de qué manera se rinden cuentas. Mientras más plurales y representativos sean esos espacios de participación y de toma de decisiones en aspectos que afectan la vida de los actores involucrados, así como en la construcción del bien común en un sentido más amplio, más legítimas y valoradas serán las acciones de la empresa y más confianza generarán.

El diálogo supone no solo la identificación de actores clave sino, sobre todo, su reconocimiento como tales, tanto en su dimensión representativa de intereses colectivos como en su dimensión individual, como personas. Es decir, por ejemplo, reconocer a los sindicatos como representación de intereses colectivos de los trabajadores, pero también a la persona del sindicalista que asume el papel de representante de los intereses de sus compañeros; a los consumidores en cuanto a sus intereses colectivos y a quienes los representan de manera individual. El diálogo contribuye a generar confianza entre los actores, a adelantar acciones colectivas y a adoptar nuevos roles, a intercambiar percepciones y suposiciones y a superar prejuicios, no solo sobre la realidad social sino sobre los mismos actores involucrados.

Para darle un carácter formal, para hacer "positivos" estos acuerdos, en la "Constitución" de la empresa podrían estar incluidos aspectos tales como la no discriminación, el acceso a información relacionada con los asuntos que puedan afectar a los distintos grupos de interés, la libertad de asociación, la expresión libre de ideas y opiniones y facilitar los medios para ello -con la respectiva limitación del anonimato, la incitación al odio o mensajes discriminatorios-, la participación en la gestión de la empresa de acuerdo a mecanismos claramente establecidos, con base en la pluralidad y la representatividad, el goce de un salario digno, la promoción de aspectos relacionados con la salud, el mantenimiento de la vivienda, la contribución con un ambiente sano. Así mismo, esta "Constitución" establecería los temas relacionados con las prácticas de Responsabilidad Social de la empresa, con sus mecanismos de rendición pública de cuentas.

No es difícil imaginar un buen número de argumentos en contra de esta manera de concebir el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial, sobre todo si la propuesta nace de quienes no manejan empresas en el muy complejo y riesgoso entorno político venezolano actual. Sin embargo, precisamente en este contexto parece ser más necesario que nunca que los empresarios contribuyan con la reivindicación y la valoración de la política, del diálogo político, con los muy diversos sectores con los que las empresas se vinculan; que sus estrategias y planes para contribuir con el bien público sean construidos a partir de la participación democrática y representativa de todos los actores involucrados en sus procesos; y que su acción esté siempre regida por principios de transparencia y de rendición de cuentas hacia la opinión pública, especialmente en lo que se refiere al ejercicio de su responsabilidad con la sociedad en la que hacen vida y de la que obtienen beneficios sus empresas.

Quizá algo de este tipo de prácticas es lo que ha llevado a trabajadores de distintos niveles a defender a "sus" empresas cuando éstas se han visto amenazadas o incluso violentadas en

^{5.} www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html

^{6.} Trabajo decente, un mundo mejor comienza aquí - http://www.ilo.org

su derecho a ejercer la libertad económica, pues parecen haberlas considerado realmente como suyas, como un patrimonio resultante del esfuerzo colectivo.

La ética política empresarial

Quienes se desempeñan en el área de la formación, la asesoría o la docencia en el área de la Responsabilidad Social Empresarial, encontrarán en lo expuesto apenas unas ideas que requerirían todavía de un desarrollo más amplio y preciso, sobre todo cuando ya se cuenta con institutos, fundaciones, universidades, que han analizado el tema en profundidad, publicado propuestas metodológicas, preparado "cajas de herramientas", creado indicadores para incorporar la responsabilidad social en el Control Integral de Gestión (balanced scorecard), en fin, un mundo en constante desarrollo. Sin embargo, encontramos en ese vasto mundo propuestas que, aún expresadas desde posiciones ideológicas diversas, sin embargo tienen una estrecha relación con la manera en la que los empresarios venezolanos podrían concebir su propio papel y el de sus empresas, en un contexto de profundos cambios y demandas de reconocimiento e inclusión social. Entre ellas, podemos referirnos a la de Domingo García-Marzá, de la Universidad Jaume I, en España, expresada en el artículo "Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial".

Hace allí alusión a los modelos de Responsabilidad Social de Carroll⁸, quien propone cuatro tipos de categorías que determinan lo que la sociedad espera de la empresa, es decir, su Responsabilidad Social Corporativa:

- La Responsabilidad Económica: la empresa, como institución económica encargada de la producción de bienes y servicios tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costos.
- •La Responsabilidad Legal: la empresa tiene una estructura jurídica y de ahí el cumplimiento de unas leyes que no solo regulan el mercado, sino que son también las encargadas de "positivar" gran parte de las expectativas y, por lo tanto, de las obligaciones de la empresa.
- La Responsabilidad Moral: abarca una serie de expectativas y obligaciones sobre las que existe un acuerdo entre los distintos grupos implicados, estén o no recogidas por las leyes, y cuyo cumplimiento por parte de la empresa es "esperado" por aquellos. Son exigencias sociales y ecológicas que aún no se han convertido en ley o que nunca poseerán una forma jurídica por no tener un carácter fácilmente objetivable. Por ejemplo, el respeto a la dignidad de todas las personas, sean miembros o no de la empresa, así como de los derechos básicos que poseen.
- La Responsabilidad Voluntaria o Filantrópica: en este nivel ya no se trata de conductas exigibles sino deseables, con las que la empresa se compromete con la sociedad: cooperación en causas caritativas, en el voluntariado para la comunidad, en programas de soporte al desarrollo local y regional, en introducir programas para evitar el abuso de drogas, en proveer de guarderías para aunar trabajo y familia. Sin embargo, "no sería inmoral si no lo hiciera". Son elementos que se incorporan a lo que denominamos acción social de la empresa.

^{7.} Domingo García-Marzá (2007) "Responsabilidad social de la empresa: una perspectiva desde la ética empresarial", VERITAS Vol. II

^{8.} A.B. Carroll: Business and Society, citado por Domingo García-Marzá

Más adelante, García-Marzá expresa que "para dar el paso entre tener buenas razones y actuar en consecuencia", respecto de dar cumplimiento a la responsabilidad social y ecológica, es necesario "que la empresa sea capaz, en cada situación concreta, de hacer públicos los esfuerzos realizados". La exigencia del diálogo y el acuerdo "en cada caso concreto se convierten en una fuente desde la que aportar razones que justifiquen la posición adoptada por la empresa". Finalmente, propone las siguientes cuatro directrices, para una empresa que tenga como objetivo responder a la relación entre responsabilidad, publicidad y confianza:

- 1. Aceptación pública del principio ético de gestión, del diálogo y posterior acuerdo entre las partes implicadas, como marco general para definir la responsabilidad social corporativa.
- 2. Elaboración desde este principio rector de un mapa de los grupos implicados y de sus intereses, esto es, una revisión abierta a la crítica y a las expectativas y obligaciones en juego.
- 3. Definición de los mecanismos de participación y diálogo, así como de comunicación y transparencia, que permita la intervención igual de todos los afectados en la toma de decisiones.
- 4. Publicaciones de los compromisos que la empresa asume ante todos los intereses en juego, como paso previo para el diálogo y posterior acuerdo.

Si bien aquí se establece una clara diferencia entre los distintos tipos de responsabilidad que debe asumir una empresa y los que sería esperable y deseable que asumiera, y a su vez se proponen directrices para regir una buena práctica de responsabilidad social y ecológica, pensamos que dado el complejo proceso que vivimos hoy en Venezuela, aquí los empresarios deben ir aún más allá. Por ello hemos propuesto en este artículo que uno de los caminos necesarios implicaría asumir la propia dimensión política, de interés por lo público, y concebir a las empresas como espacios para la práctica de valores democráticos y de reconocimiento de los derechos humanos.

Nos quedaría aún por tratar un tema que consideramos de vital importancia, si esperamos que las propuestas a las que nos hemos referido -u otras relacionadas con el área que nos ocupa- tengan algún grado de concreción: la Responsabilidad Social Empresarial no es solo un asunto del "personal" que tiene a su cargo el diseño y la ejecución de los proyectos o programas, desde la "Gerencia", "Coordinación" o "Unidad" creada para ese propósito. Aunque este personal sea contratado por su capacidad técnica y su conocimiento sobre el tema, más allá de estas cualidades, generalmente tiene un compromiso ético con las causas sociales hacia las que se destinan los proyectos y programas propios de la empresa, o hacia otras con las cuales haya estado vinculado previamente. En este sentido, constituye un invalorable e imprescindible activo.

Aunque en el país contamos con empresarios comprometidos éticamente con la necesidad de trabajar por la dignificación de la vida y convencidos de la necesidad de tomar acciones para lograrlo, también es cierto que otros han encontrado una salida "cómoda" al delegar casi por completo el área de responsabilidad social de sus empresas al personal contratado, asegurándose, eso sí, de que éste pueda presentar ante el país, por medio de campañas publicitarias muy bien concebidas, una cara socialmente responsable de la empresa. Sería deseable que los espacios en los que se reflexiona sobre la Responsabilidad Social Empresarial participaran regularmente quienes tienen responsabilidades de dirección y toma de decisiones, así como otros actores involucrados en las distintas áreas estratégicas

de la empresa. De esta manera, la contribución en la construcción del bien común sería producto de un esfuerzo compartido, de un amplio diálogo y compromiso políticos.

"La RSE será lo que una sociedad democrática, educada, avanzada, consciente y moderna quiera que sea. Pero todo eso no se consigue bajo el fácil y engañoso 'dejar hacer'. Para que la RSE sea una herramienta de cambio, no la panacea ni la pócima milagrosa de la injusticia laboral o social, sino un buen instrumento a favor de un avance en la causa de la justicia y de la igualdad, necesita de la política" ⁹.

El gravísimo deterioro de la vida política venezolana desde hace ya cerca de 25 años, el serio debilitamiento de nuestra institucionalidad democrática, el irrespeto de nuestras reglas de convivencia, así como la afectación de los derechos humanos y la restricción del ejercicio de libertades por parte de quienes han ejercido y ejercen funciones públicas y de quienes se han valido de relaciones clientelares para obtener recursos públicos para beneficio propio, constituyen una dolorosa evidencia de la necesidad de no abandonar la vida pública bajo ninguna circunstancia, ni siquiera en las condiciones más favorables, y de asumir y ejercer la política de una manera distinta, cualquiera que sea nuestro ámbito de acción. Las libertades y los derechos civiles y políticos, sin justicia social, se agotan; las promesas de justicia social, sin libertades y derechos, no tienen cómo consolidarse en el largo plazo.

Los empresarios y el ámbito de las empresas, en sus relaciones internas así como hacia la comunidad y la sociedad en su conjunto, tienen un papel fundamental que cumplir en la construcción conjunta del bien común, de una vida digna para todos, en libertad y con justicia social.

^{9.} Ramón Jáuregui (2010) http://www.diarioresponsable.com/articulo/9906-ramon-jauregui-ies-de-derechas-la-responsabilidad-social

PANEL SOBRE ÉTICA Y EMPRESA ETICA Y SOBREVIVENCIA

Luis Ugalde, s.j.

Introducción

Estas reflexiones fueron elaboradas para un panel compartido con Fernando Savater sobre el tema de la Ética y la empresa en Jornadas organizadas por Venamcham en diciembre de 2005.

Básicamente el contenido es el mismo con alguna pequeña alusión a hechos que han ocurrido después de esa fecha y se conserva el estilo conversado propio de un diálogo con el público y con los otros panelistas y también la brevedad.

- La ética es un tema complejo y de muchos matices y aspectos sutiles.
- Como hay el peligro de que en un cuarto de hora cada uno de los tres panelistas digamos lo mismo, he decidido ceñirme a un par de aspectos que no son abordados habitualmente y que considero de gran importancia. Lo hago incluso sabiendo que pueden ser un poco chocantes en un "cura", pero que los considero de primordial importancia para llevar la ética a la vida concreta.

El título de mi tema es Ética y Sobrevivencia y abordó las siguientes cuatro ideas:

- 1. La diferencia entre motivaciones e intenciones éticas y los logros éticos en defensa de la vida humana digna.
- 2. La ética funciona ¿por altruismo o por egoísmo informado?
- 3. Los mismos hechos y conductas con frecuencia se ven con signo ético contrapuesto (bueno o malo), según se vean con mirada estrecha y corta o ancha y larga en el tiempo.
- 4. Enfocaré más la ética de la Empresa en la producción de lo público y en defensa de la humanidad.

I Altruismo y egoísmo, interés propio y solidaridad

-La ética nos habla de conciencia, de "deber ser" y de responsabilidad. La persona humana parece ser el único viviente en esta tierra que no tiene un código determinado por el instinto, sino que tiene una guía normativa interna de conducta, que libremente podrá ser seguida o no. No sólo es deber ser sino también motivación, sentido y amor que mueve y decide las actuaciones y conductas.

- -La ética en el fondo conecta el bien ajeno y el bien propio: "ama al prójimo como a ti mismo". En la ética se encuentran el "yo" y los "otros" en el "nos-otros" donde el bien del otro es vivido como bien propio.
- -También con frecuencia aparece como necesario y genera convicciones y conductas heroicas la negación del propio interés para atender al bien del otro; en casos extremos incluso hasta dar la vida por el otro. Por eso se ven como contrapuestos el egoísmo y el altruismo, aunque con frecuencia no lo son, sino que más bien debemos reconocerlos como polos imprescindibles de una misma realidad humana.
- -Es necesario entender que pueden darse motivaciones e intenciones éticas con resultados antiéticos, y también excelentes logros éticos en la defensa de la vida humana, sin motivaciones éticas, sino por interés propio. Por ejemplo, una persona muy cristiana

y convencida del amor al prójimo compra y vende esclavos en el mercado y sanciona la conducta de estos con brutales azotes, cuando vive en una sociedad jurídica e institucionalmente esclavista. Por el contrario una persona considerada "egoísta" sostiene fielmente con sus aportes fiscales la educación "gratuita" para los más pobres, así como los servicios públicos de salud y seguridad y retiro. Lo hace porque vive en una sociedad que institucional y jurídicamente tiene organizado e incorporado todo ello. También ocurre cuando un médico de muy buenos sentimientos humanos y excelentes intenciones es profesionalmente incompetente y un "matasanos", o un productor de electrodomésticos los hace mejores, más eficientes y baratos por el puro interés de ganar más, derrotando en el mercado a su competencia.

-La ética exige el bien del prójimo. La antropología demuestra que en la condición humana no hay un "nos" sin un "nos-otros" y que la solidaridad, antes que un "deber ser" es una ligadura natural entre todos los humanos. En ese parentesco biológico se basa la llamada moral y de conciencia a reconocer en el otro la misma dignidad humana que en uno mismo. También, el parentesco espiritual y el mandamiento religioso, que unen el amor a Dios y el amor a los humanos, creados a su imagen y semejanza; sin esta solidaridad interior no es posible crear una sociedad con instituciones de bien común y convivencia pacífica.

-Hoy, entrada en el siglo XXI, la humanidad vive en una aldea sin distancias, y son hechos cotidianos la interacción informativa, cultural y económica entre los pueblos y lugares, ayer remotos y desconocidos. Para que a "nosotros" nos vaya bien, es necesario que les vaya bien a "ellos"; sean "ellos" los pobres de Venezuela para los empresarios (o los empresarios para los pobres), o la gente de los países subsaharianos para los europeos. ¿No sería más ventajoso para Europa que África se desarrollara en sí misma y que millones de sus gentes tuvieran plena formación y oportunidad de trabajo en sus países, sin tener que "invadir" a Europa? ¿No sería un inmenso beneficio para la empresa en Venezuela que la población más pobre tuviera buen sistema de educación, empleo productivo, acceso al empleo y a la vivienda con una ley y sistema de seguridad social eficiente y con instituciones públicas de calidad? ¿En Venezuela no estamos pagando hoy los pecados de ayer por haber pactado con una realidad inhumana, haberla tolerado o haber considerado que eso no nos correspondía a nosotros, pues nuestra responsabilidad se reducía -como pensaban algunos- a lo que pasaba dentro de la empresa y lo demás le tocaba al Estado? ¿No hubiera sido egoístamente inteligente que en las últimas tres décadas en Venezuela hubiéramos desarrollado una sociedad inclusiva, buenas instituciones y unos servicios públicos eficientes con una competitiva dinámica empresarial y con organizaciones y realidades sociales que combinadas eliminaran la pobreza? ; No hubiera sido un gran acierto ético y también de interés propio?

-Una civilización sin ética es una cultura sin instinto de conservación, que va al suicidio. Basta mirar la posibilidad que hoy por primera vez tiene la empresa (gracias a sus adelantos y éxitos) de destruir la tierra, de matar la vida. El actual modelo de consumo lleva a la escasez de bienes fundamentales para la humanidad y para el mantenimiento expansivo de ese modelo, como son el agua, el aire y la energía de origen fósil. Dejado a su inercia llevará a conflictos y guerras muy destructivas entre potencias para poseer los recursos más escasos y preciosos.

-En general, en sociedades de alto desarrollo económico-tecnológico, como Europa o Estados Unidos, vivimos en una civilización con fuertes instituciones solidarias y de bienestar compartido en cuya creación y justificación hay consideraciones éticas; su buen funcionamiento trae la sobrevivencia y la convivencia pacífica. Ello, aunque las personas que actúan en ellas hoy, tal vez se consideren individualistas y no valoren mucho la ética (recuerden que en esas sociedades todo trabajador y empresario por ley entrega la mitad de su sueldo para el financiamiento común y solidario de las instituciones públicas).

Al mismo tiempo, y tal vez por eso mismo (porque la ética está incorporada en las leyes e instituciones) no se la echa de menos, es marginada y dejada a las iglesias, a la familia y a las preferencias personales individuales. Nos parece que a la larga es un grave problema civilizatorio la privatización de la ética que así deja de alimentar explícitamente la ética pública.

-Los incendios y saqueos de Paris que ocurrieron hace unos cinco años, muestran una amenaza y señalan una falta de ética en la discriminación contra los franceses de tercera generación, nietos de africanos, con su cultura y religión distintas. Así mismo ocurre con la gran crisis financiera que estalló hace un par de años. Ante esas alarmas, la ética se pone de moda, todos claman por la ética, pero basta que pase la emergencia o se convierta en rutina para que la ética regrese al olvido.

-Esos ejemplos como lo que ocurrió luego que el huracán dejó al desnudo a la sociedad de New Orleans, o cuando los escándalos de la Enron o de Parmalat, o el reciente desastre de Haití, revelan que no basta una formación profesional con la ética desincorporada para lograr una humanidad vivible y digna.

Il Empresa con mirada larga en el tiempo y en el espacio

Mirada capaz de ver al mismo tiempo el "interés propio", el bien público nacional e internacional, y la vida digna de las generaciones de mañana.

Esto nos lleva al hecho de que una misma realidad puede ser vista con contrapuesta valoración ética de acuerdo a la mirada de corto o de largo y mediano plazo. Por ejemplo, un fumador empedernido puede sentir que exigirle que deje el cigarro es una imposición dura y arbitraria, una agresión externa y un atropello; pero si eso mismo lo ve en una perspectiva de 20 años en la que aparece el cáncer mortal, lo apreciará como la salvación de su vida.

Para un empresario europeo de 1860, decirle que debía reducir la jornada de trabajo de sus obreros (de 15 y más horas diarias) y mejorar las condiciones inhumanas de trabajo con leyes laborales y sociales y el Estado crear los ministerios de trabajo, educación y salud para todos, leyes de seguridad social y de ayuda legal para los desempleados, el voto universal para todos los habitantes del país, le parecía una loca e intolerable propuesta subversiva. En 1960 sus nietos empresarios, lo ven como algo obvio y rechazarían como una locura la vuelta a los "valores" y prácticas de la empresa en 1860. Lo mismo ocurre con el animal depredador que destruye las raíces y elimina la posibilidad de comida para mañana o con el taxista que, pasándose de vivo, engaña y abusa de los turistas hoy por conseguir de inmediato unos bolívares más, pero los engañados son ahuyentados y los taxistas quedan sin empleo mañana porque hicieron que el turismo fuera una posibilidad frustrada. Bienes inmediatos que son desastres mediatos.

-¿Este cambio en la visión y valoración de la realidad y en la visión se debe a la "ética" o al "instinto sobrevivencia"?. ¿Es fruto del egoísmo, o del altruismo? ¿O es más bien una

prueba de que el bienestar de "nos" pasa por el bienestar de "nos-otros"?

Hoy la visión de la realidad debe ser globalizada, y abarcar la unidad del género humano, con una mirada más profunda y larga en el tiempo para preservar la tierra como hábitat humano para las siguientes generaciones. La ciudadanía internacional con cultura de diálogo entre razas, religiones y pueblos distintos es imprescindible, así como una autoridad internacional muy superior a las que hoy se tienen y que obligue -y sea sostenida- por todos los estados nacionales o al menos por los más fuertes y decisivos.

La inversión en construcción antisísmica es un costo a corto plazo y un éxito a mediano, lo mismo que una globalización muy distinta a la actual y con consideraciones de bien público sobre la convivencia y dignidad de la humanidad entera. Tenemos que ir hacia la ciudadanía mundial con eficiencia.

-Los empresarios necesitan una buena plataforma pública y un país inclusivo, para que su empresa funcione exitosamente. Esto tal vez hace veinte años parecería una tontería a muchos empresarios venezolanos y hoy es una evidencia de urgente aplicación para que la actividad empresarial y la salud del país se recuperen y Venezuela salga de la miseria, de la corrupción y de la inseguridad y violencia. La motivación ética y la visión de éxito empresarial se dan la mano. Para lograrlo no basta la buena intención, es necesaria también la eficiencia y capacidad para hacerlo.

No se puede dejar lo público sólo a los políticos, pues también ellos están presionados y ofuscados por lo particular y el corto plazo, como vemos en la grave crisis de la electricidad. Los empresarios y gerentes también están presionados por el inmediato logro anual de dividendos. Lo suyo, les dicen, es lo que ocurre dentro de las paredes de la empresa. Conscientes de eso hay que crear, a contracorriente, otros espacios de reflexión de más larga y ancha visión.

A los políticos les pasa lo mismo con la presión electoral que es miope y cortoplacista. Les exigen dividendos políticos o ilusiones inmediatas y partidistas. El público con frecuencia, puede elegir y apoyar a demagogos y no a estadistas.

Pero una sociedad que mira así, va al suicidio y carece de instinto de conservación, al igual que carece de ética.

LAS DIMENSIONES ÉTICAS Y ESTRATÉGICAS DE LA RSE

Víctor Guédez

El tema de la responsabilidad social, quizás, ha sido el más mencionado en los estudios y discursos que se han pronunciado en el ámbito empresarial durante el último decenio. Él se ha convertido en una referencia omnipresente, y ello ha promovido que sean muchos los que lo hayan adoptado sin mayor análisis, con relativa superficialidad y con disminuido compromiso. En estos casos se ha recurrido a la línea de menor resistencia para hacer lo mínimo y evitar la crítica y el rechazo. Pero, afortunadamente, son cada vez más numerosas las organizaciones que, en lugar de acomodarse a la idea, se identifican con sus significados y tratan de comprender lo fundamental del concepto. Realmente, una empresa no hace en responsabilidad social más de lo que es capaz de saber acerca de lo que es la responsabilidad social.

Razones y propósitos de la Responsabilidad Social Empresarial

Una manera adecuada de transitar la segunda opción procede de plantearse el "por qué" y el "para qué" de la responsabilidad social en las empresas, lo que equivale a pensar en las razones que la justifican y en los propósitos que esclarecen sus alcances.

Las ideas de retribución, contribución y corresponsabilidad parecen ser las que más se asocian con las razones que justifican las iniciativas a favor de lo social. En esta instancia de responder al por qué de la RSE hay que aceptar que las empresas deben "retribuir", de alguna manera, las facilidades que la sociedad les dispensó para que ellas nacieran, así como las condiciones y oportunidades que les proporcionó para que se desarrollaran, y las perspectivas que pone a sus servicios para que aseguren su futuro. Igualmente, las compañías deben "contribuir" para superar las deficiencias, desajustes y desequilibrios que prevalecen en sus áreas de vecindad y, de la misma manera, tienen que atender los efectos que pudiesen causar con sus operaciones, en los más amplios contextos. Las mencionadas acciones de retribución y contribución adquieren, finalmente, un sentido orgánico dentro del requerimiento de la "corresponsabilidad". Esta idea sugiere que las empresas deben sumar sus esfuerzos a los ejercidos por el resto de las entidades con las cuales comparte un mismo espacio geográfico y un mismo tiempo histórico. Estamos pensando en el Estado, con todos sus poderes públicos, y en el tercer sector que está integrado por las organizaciones privadas sin fines de lucro. El sentido de corresponsabilidad se expresa a partir de aceptar que el Estado no puede resolverlo todo, pero está obligado a que todo se resuelva; por su parte, la empresa no está constreñida a solventar el problema de toda la sociedad, pero si está obligada a solventar aquellas situaciones que nadie mejor que ella pudiese hacerlo y, por último, las organizaciones del tercer sector no tienen capacidad para solucionar por sí solas algo, pero si pueden ayudar a enfocar las necesidades de la sociedad y a compensar las limitaciones institucionales de los Estados y de las empresas al aportar su concurso a favor de determinadas acciones sociales. En este marco, se subraya que las empresas son responsables de lo que hacen, pero también son corresponsables por lo que hacen las otras entidades con las que comparte propósitos sociales comunes.

Los comentarios expuestos dejan ver las razones que justifican el desempeño social de las empresas, pero además asoman el otro plano pendiente: ¿para qué la responsabilidad social de las empresas? Sin mayores rodeos puede pensarse en que la identidad, la imagen, la reputación y el posicionamiento representan los propósitos de las iniciativas empresariales en el plano social. La "identidad" remite a la historia de la organización (lo

que ha sido), a su misión y visión (lo que es), a sus productos y servicios (lo que hace), a su manera de actuar (cómo lo hace), a sus contenidos de publicidad (lo que dice que hace), y a su infraestructura y fachada arquitectónica (el espacio que ocupa y su apariencia formal). El desempeño socialmente responsable de las empresas promueve un mayor sentido de identidad, tanto en el ámbito de la autoapreciación de la organización en su conjunto como en función de la identificación de cada trabajador con su empresa. La "imagen", por su parte, representa la percepción que el público tiene de la empresa. Es lo que permanece en la memoria cerebral y afectiva del público después que todo se ha dicho, realizado y olvidado. También puede interpretarse como lo que queda luego de restar lo que se hace de lo que se dice que se hace. En esta línea se llega a dos términos que están muy relacionados, como son la reputación y el posicionamiento. El "posicionamiento" revela la preferencia y selección de los productos y servicios que se ofrecen, luego de que los consumidores los han comparado con los de otras organizaciones semejantes. Por su parte, la "reputación" sugiere la valoración y admiración de la empresa, después de compararla con sus competidoras. Al relacionar estas dos apreciaciones se nota una elevada equivalencia entre ambos conceptos, salvo que una tiene que ver con lo que se "prefiere y selecciona" y la otra con lo que se "valora y aprecia". Pero lo interesante se desprende de establecer al menos dos cosas: primero, el condicionamiento de la reputación sobre el posicionamiento es mucho mayor a la influencia del posicionamiento sobre la reputación. En segundo lugar, hay que destacar que la reputación está fuertemente determinada por el desempeño ético y la responsabilidad social de las empresas. Se estima que el 40% del éxito de una empresa depende de la reputación y de que la reputación, a su vez, depende en un 34% de su conducta ética y social. Tales porcentajes evidencian la fuerte carga estratégica que está contenida en el tema.

Origen y finalidades de la Responsabilidad Social Empresarial

La explicación de las razones (por qué) y de los propósitos (para qué) de la responsabilidad social empresarial produce la satisfacción de una comprensión inicial pero, igualmente, promueve la insatisfacción derivada de no haber llegado al fondo del asunto. Esta sensación obedece a que por encima de las razones están los orígenes y más allá de los propósitos encontramos las finalidades. Los orígenes de la responsabilidad social empresarial reportan el plano del "porqué del por qué", mientras que sus finalidades sugieren él "para qué del para qué".

Al plantearse el "porqué del por qué" de la responsabilidad social, o sea su origen, aparece la ética. Esta es la que proporciona el fundamento de la fundamentación y la base del basamento de la responsabilidad social empresarial. Tal aseveración se entiende al comprobar que, así como la ética tiene que ver con el efecto de las decisiones en los otros, de manera análoga la responsabilidad social empresarial guarda correspondencia con el impacto de las decisiones organizacionales en sus grupos de interés. En este sentido, no puede omitirse que la ética responde a una esencia eminentemente social. Esta conclusión se deriva de una argumentación integrada: la ética es para hacer más humano al ser humano, y no puede hacerse más humano al ser humano sino dentro del marco de las relaciones con sus semejantes. Además, se sabe que la ética es para sentirse bien, y es imposible sentirse bien si no se está bien con los demás. De manera semejante, una empresa sólo puede estar bien si está bien con la comunidad, y en sentido inverso: una empresa no puede estar bien con la comunidad si no se encuentra bien consigo misma. En esta idea ya comienzan a asomarse las dimensiones internas y externas que configuran al concepto de responsabilidad social empresarial. Pero todavía cabe otro argumento para afianzar la importancia de la relación entre la ética y la acción social. Conviene percibir que tanto la ética como la responsabilidad social dejan sentir su importancia como el oxígeno: sabemos lo que significan cuando faltan y no las concientizamos cuando están presentes. En efecto, cuando la ética y la responsabilidad social se ausentan, se comienza a sentir, desde una oquedad hasta el fracaso más severo, con lo cual se sopesa el valor de sus presencias. Las empresas que se derrumbaron durante los últimos decenios y las que ahora se sienten sometidas a una presión de sobrevivencia, saben que los factores de fracaso son de naturaleza ética más que de índole gerencial, financiera o tecnológica. Basta recordar los casos de Enron, Arthur Andersen, WorldCom y Parmalat, para citar apenas los más emblemáticos. En medio de estas circunstancias, tanto la ética gerencial como la responsabilidad social empresarial han sido asumidas proactivamente, pues ellas no sólo dejan sentir las consecuencias de sus ausencias, sino que también promueven las evidencias beneficiosas de sus acciones. En este orden, se han redimensionado ambos conceptos, así como se ha revitalizado la conjugación de ellos en la perspectiva de un mismo compendio: la ética se asume como el origen de la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad social empresarial se expresa como la operacionalización de la conducta ética.

La argumentación expuesta conduce al plano culminante de esta reflexión: el "para qué del para qué". Esta exigencia promueve la instancia de la finalidad de la responsabilidad social empresarial, en donde se ubican tres dimensiones clave, como son: el respeto a los "derechos humanos" o humanización del ser humano, el compromiso con la "sustentabilidad" y el fomento del "capital social". Conviene comenzar por reseñar que la humanización se inscribe en la instancia de mayor profundidad del quehacer empresarial. El ser humano es un proceso que nunca culmina. Siempre se puede ser mejor y siempre pueden ampliarse los espacios y las oportunidades para hacer que el otro y los otros sean cada vez mejores seres humanos. Esta potencialidad se asocia a la misma evolución del concepto de ética: antes primaba una ética prohibitiva que se reducía a no hacer el mal; después se planteó una ética de la realización que enfatizaba que lo importante era hacer el bien; y luego se expone una ética de la excelencia que consiste en hacernos mejores procurando el bien. Hacerse humano es favorecer la redimensión y redención personal en el marco de la redimensión y redención de los otros: nos hacemos mejores personas haciendo que los otros sean mejores personas. El marco específico de estos significados se establece en el respeto de los derechos humanos.

A renglón seguido encontramos el compromiso con la sustentabilidad que contempla dos exigencias correlacionadas: la integración económica-social-ambiental y la solidaridad intergeneracional. La primera se refiere a la necesaria armonía entre el crecimiento económico, la equidad social y la preservación ambiental. Por su parte, la segunda exigencia implica la obligación de asegurar un planeta sano a las generaciones futuras. Desde la perspectiva empresarial debe aceptarse que las estrategias económicas no pueden divorciarse de las sensibilidades sociales y de los propósitos ambientales. Puede incluso afirmarse que la idea de sustentabilidad representa la mejor definición operacional de la responsabilidad social. Dentro de esta acepción, las empresas deben aportar su cuotaparte para advertir que la "deuda económica", la "deuda social" y la "deuda ambiental" se han convertido en una "deuda moral" que está acosada por los "límites del tiempo".

La tercera finalidad de la responsabilidad social empresarial se identifica con el capital social. Este es, ante todo, capital, es decir, un activo o valor que de manera periódica u ocasional amplía las potencialidades de generar beneficios, rentas o intereses. En el caso del capital social la materia prima son bienes socio-afectivos que elevan los índices de convivencia,

comprensión, confianza, capacidad asociativa, conducta cívica y comportamiento ético. Él puede manifestarse en tres dimensiones: a) el capital social cultural que implica apreciaciones, disposiciones, actitudes, creencias y valores de las personas y de los grupos respecto al fortalecimiento del tejido interactivo; b) el capital social relacional que indica las vinculaciones y redes que por afinidad, afiliación o intereses comunes se establecen entre los seres humanos; y c) el capital social estructural que muestra las formalidades de las instituciones respecto a su plataforma normativa y funcional, así como las decisiones y realidades que caracterizan las estructuras y desempeños de una organización. En las empresas, estas tres dimensiones están cruzadas por las instancias internas que pautan los vínculos entre los trabajadores con sus supervisores, supervisados y colegas, y por las instancias externas que remiten a las relaciones con el entorno y los demás grupos de interés. Con palabras de Bernardo Kliksberg (Más ética, más desarrollo) podemos decir que: "Cuánto más capital, más crecimiento económico a largo plazo, menor criminalidad, más salud pública y más gobernabilidad democrática".

Fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial

Pensar en fundamentos equivale a establecer la desagregación de los planos que integran la perspectiva de la responsabilidad social empresarial. Una perspectiva se muestra como las diferentes instancias que se proyectan hacia la distancia más profunda. Pues bien, lo que se pretende ahora es esquematizar los aspectos que se han explicado en los subtítulos que preceden, con base en esta idea de planos sucesivos que se proyectan. Como se recuerda se han precisado las razones y los propósitos, así como los orígenes y las finalidades de la responsabilidad social empresarial. Conviene, entonces, percibir cómo ocurre una síntesis y una integración de esos planos en el siguiente cuadro:



La integración realizada invita a precisar algunas apreciaciones. La primera se refiere a que distinguir las razones y propósitos, así como el origen y las finalidades, es esencial para percibir el alcance ético y el significado estratégico de la responsabilidad social empresarial. Si alguno de esos aspectos se omite dejaremos de comprender la fundamentación general del asunto. Y no puede olvidarse que lo que una organización hace en responsabilidad social empresarial depende, directa y explícitamente, de lo que ella cree y entiende que es la responsabilidad social empresarial. Además, conviene precisar desde ahora, que más importante de lo que una empresa hace en responsabilidad social empresarial, es por qué lo hace y para qué lo hace. Esta es la clave para evaluar y valorar el auténtico compromiso y la esclarecida visión de las organizaciones en esta materia.

El cuadro expuesto deja ver que cuando se quiere ir más allá de las razones formales de la responsabilidad social debe buscarse el origen que la condiciona y sustancia. De la misma forma, cuando se desea ver más allá de los propósitos de la responsabilidad social empresarial debe pensarse en las finalidades que aportan las orientaciones de

todo el esfuerzo. Estas son, precisamente, las ideas que han atravesado la argumentación desplegada hasta ahora.

Misión y finalidades de la empresa desde la perspectiva de la RSE

Del análisis de los planos que fundamentan la responsabilidad social empresarial se desprende una diferenciación importante: no es lo mismo hablar de las necesidades de la empresa que de sus finalidades. Las necesidades se entienden como requerimientos de los cuales no se puede prescindir, mientras que el vocablo finalidades remite al sentido último de un esfuerzo. Para comprender mejor esta distinción conviene establecer una analogía entre los seres humanos y las empresas.

Los seres humanos necesitan comer, dormir y respirar para poder vivir; pero sería muy degradante escuchar que alguien diga que, en lugar de comer, dormir y respirar para vivir, él vive para comer, dormir y respirar. Al trasladar esta argumentación al territorio de las empresas, se encuentra que ellas necesitan producir riqueza y generar beneficios al accionista para poder vivir; pero en este caso también sería muy degradante escuchar que una empresa diga que, en lugar de generar riqueza para vivir, ella vive sólo para generar riqueza. En uno y otro caso, se observa un cruce confuso entre lo que son las necesidades que se tienen y las finalidades que se persiguen. La verdad es que el ser humano no vive para comer, dormir y respirar, pues eso equivaldría a una distorsión de su vocación existencial. El ser humano vive para el desarrollo pleno de sus dimensiones espirituales, intelectuales, afectivas y físicas. En sentido análogo, las empresas no pueden reducir sus acciones a la generación de riqueza, sino que deben ir hacia las dimensiones que se inscriban en los derechos humanos, la sustentabilidad y el capital social.

Las finalidades reseñadas en el último plano de la responsabilidad social empresarial se integran consustancialmente con las proyecciones finalísticas de las empresas. Y el razonamiento es simple. Las personas no son lo más importante de las organizaciones, más bien, ellas mismas son las organizaciones. Si no hay dignidad en las personas que trabajan en una empresa, no habrá dignidad empresarial. Por otra parte, cuando se pretende un desproporcionado crecimiento económico al margen de la equidad social y de la preservación ambiental, se está perdiendo el sentido del tiempo y la conciencia del entorno. Es imposible que una organización se mantenga sin clientes ni consumidores, así como resulta impensable la prosperidad en medio del deterioro que todo lo afecta y todo lo golpea. Finalmente, sin un tejido social pautado por la convivencia se hace imposible promover la seguridad y la sanidad de las interacciones humanas. En síntesis, los problemas de una sociedad son también los problemas de las empresas que en ella existen.

De este breve razonamiento surge una conclusión concreta pero contundente: la función estratégica de la empresa es de naturaleza económica, pero la finalidad ética de la empresa es de carácter social.

CAPÍTULO III POLÍTICAS PÚBLICAS, LEGISLACIÓN SOCIAL Y RSE

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, FNTRE LA CONVICCIÓN Y LA REGULACIÓN

Daniel Mogollón Muñoz

Voluntariedad y regulación. ¿Qué papel tienen los gobiernos en la responsabilidad social de las empresas? ¿Pueden diseñarse políticas públicas que mantengan el equilibrio entre lo privado y lo público y fomenten las acciones de responsabilidad social empresarial? Esta es la idea del libro de Josep Lozano y otros (2005), en especial, su intento por comulgar la visión empresarial con la visión de país. Aunque el contexto se enmarca en las regulaciones de la Comunidad Europea y sus países miembros, es propicia la ocasión para trasladarlo a Venezuela y empezar a vislumbrar esa delgada línea entre lo público y lo privado, entre la esfera de lo social, empresarial y estadal, no solo en el contexto político ideológico que se vive en el país si no en el imaginario colectivo de la sociedad en general. Un tema complicado desde su definición. Veamos por qué.

Si entendemos a las sociedades como un equilibrio entre el poder del estado, el poder de la economía y el poder de la sociedad civil, la satisfacción de las necesidades sociales puede lograrse a través del consenso y la validación de cada uno de estos actores con el fin de alcanzar estándares de calidad de vida esperados por todos. Las primeras complicaciones se basan en cuáles son las necesidades sociales y cuáles son los estándares de vida deseados. Las respuestas deben amalgamar los costos y beneficios de los tres sectores y ser reconocidas y aceptadas por cada uno de ellos. Tanto las preguntas como sus respuestas, las dejamos a otros espacios académicos y especializados. La idea es buscar fórmulas más utilitarias y eficientes en poder atender esas necesidades y alcanzar modelos de desarrollo probados y en funcionamiento.

En la concepción ideológico política que ocupa actualmente el poder en Venezuela, existe una clara y ejecutiva monopolización por lo social. El conjunto de Misiones lanzadas por el gobierno, en su mayoría son programas de atención que buscan atender necesidades sociales básicas, como salud, educación primaria, técnica y universitaria, así como otras de carácter productivo y actividades económicas para grupos excluidos, además de un cuerpo voluminoso de leyes y regulaciones de carácter social muy arraigado, que abarcan el tema desde conceptos de desarrollo, inclusión, modelaje, justicia y orden hasta la economía.

Veamos un ejemplo, en las 26 leyes aprobadas en el marco de la habilitante en agosto del 2008, la palabra responsabilidad social y su significado aparece en nueve de las once leyes que tienen que ver con algún proceso productivo, sea agrícola, turismo o naviero. Aunque no se aplica directamente a la responsabilidad social empresarial, los legisladores la usan libremente como el compromiso que tiene cada uno de los agentes económicos de contribuir al desarrollo social. De lo que podría parecer un uso errático e indiscriminado, apunta a dejar claro la responsabilidad que tienen todos los actores a contribuir a lo social, y si es responsabilidad, es obligación y si es obligación, entonces hay que regularla.

Esta idea nos lleva nuevamente al texto de Lozano (2005) comentado al principio y son tres aspectos a considerar en el tema de Responsabilidad Social Empresarial y es la Agenda o la concepción de prácticas y actuaciones del tema en la opinión pública. Luego la Comprensión o el entender sobre el tema y por último la Visión o el proyecto de sociedad donde se enmarca el tema.

Pero partamos, sin definir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que el término implica el papel de la empresa privada en la sociedad. Léase bien, la empresa privada, de lo contrario sería otro tema. Como dice Antonio Vives, puede ser responsabilidad social de los gobiernos, de las universidades, de las organizaciones de desarrollo social pero si nos dedicamos al término en referencia Responsabilidad Social Empresarial, no es purismo simplemente, sino es la mejor manera de encuadrar las prácticas responsables de las empresas y sus resultados dentro del universo privado.

La Agenda de la RSE se ha dispersado en todas las concepciones generadas por las presiones e intereses de los distintos grupos de la sociedad y obedece a las dudas de los tres lados del triángulo, sobre la responsabilidad, ámbitos de acción y alcance de las prácticas sociales de la empresa. Las condiciones políticas, sociales y económicas del país han ayudado a modelar estas percepciones y sin tener la intención de relatar cronológicamente, la mención de algunos ejemplos me ayudan a explicar lo antes mencionado.

La empresa productiva y rentable más grande del país le pertenece al estado (PDVSA), las empresas privadas que por su ubicación geográfica asumieron funciones de provisión de bienes públicos por ausencia o debilidad del estado (por ejemplo empresas petroleras en el Delta del Orinoco), el debate entre empresas del estado y privatizaciones (CANTV, Electricidad de Caracas, Banca), el estado empresario, la legislación laboral, la falta de inversiones, los monopolios, la concepción sindical y la posición de las organizaciones sociales ante las empresas, entre otras, dibujaron la concepción de una dinámica poco sana de las relaciones entre los vértices.

La Comprensión de la RSE está enfocada hacia lo que entendemos como tal. Sin profundizar, las prácticas tradicionales, las propuestas que atienden los intereses de los directivos, las reacciones ante las amenazas del entorno o las concebidas bajo la estrategia de la empresa, constituyen el abanico de prácticas. Aunque formen parte de un continuum dentro de la madurez del tema dentro de la empresa, no siempre obedece a un modelo de gestión, a la alineación a la estrategia de negocio o al entendimiento del papel de la empresa en la sociedad. Decidir sobre eso, lo dejamos a la actuación de consultores, asesores y juntas directivas.

Finalmente la Visión se refiere al modelo de país, el espacio donde encaja la empresa privada y sus prácticas responsables, como contribuye al futuro, la razón de su actuación y el por qué lo hacemos. Y creo que aquí está el verdadero debate de la RSE en el país.

El debate más allá de hablar de la RSE como burbuja especulativa, retorica, ideológica, publicitaria, mercadeo o moda, tal y como lo expresan los autores que hemos citado, el debate debe enfocarse en demarcar la línea entre lo público y lo privado y no como una relación bilateral, sino como una triada entre lo lucrativo, lo estadal y el servicio social, en especial porque los temas que se están tocando de manera generalizada por la RSE en Venezuela tienen que ver con bienes públicos.

Es por eso que en este debate se ponen en relevancia las políticas públicas propuestas por el gobierno, las propuestas de las empresas y la sociedad civil organizada que logren entrar en la agenda pública, y analizadas bajo la luz de la evaluación de políticas como disciplina académica.

Sin ser exhaustivo en este último punto entendemos las políticas públicas como un hecho dentro del sistema político de un país, como el flujo de acciones que contemplan

la concepción política del grupo en el poder hacia la sociedad en general. Y este punto es relevante para entender el proceso de las políticas públicas, la RSE y la actualidad del país. El sistema político con sus elementos institucionales (régimen político, poder público y el andamiaje legal), elementos institucionalizados (diferentes actores de la sociedad que ejercen presión) y los valores de los actores sociales, es configurado bajo una interpretación de la sociedad hecha por el grupo que ostenta el poder político. Lo que lleva a que los actores, las formas de presión y los valores se configuren bajo esta premisa, por ende el diseño de las políticas públicas se encuentra orientado bajo esta interpretación de la sociedad.

Así, entendemos las políticas públicas como las acciones del gobierno que buscan dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad. Como señala Chandler y Plano, se pueden entender como uso estratégico de los recursos de un país para atender la diferentes problemáticas nacionales.

La definición de estas problemáticas y su solución, cuando vienen de parte del Estado, tienden a que éste cada vez se vuelve más controlador, regulador e invasor de los estadios de la vida privada. En su máxima expresión, en los gobiernos totalitaristas, el Estado se concibe como el responsable de todos los aspectos de la vida pública, y hasta privada. El equilibrio de la sociedad se alcanza en definir estos estadios.

Así, el estado se va haciendo cada vez más intervencionista y regulador, con lo cual va afectando el quehacer diario de los ciudadanos, empresas y organizaciones. El gobierno con una racionalidad de garantizar el bienestar común, empieza a intervenir en la economía, en la educación, en el trabajo, en la producción, en la seguridad social, en la salud, el comercio, los medios de comunicación y hasta en las mascotas.

Con el crecimiento poblacional y el aumento de las expectativas de la sociedad, empiezan a surgir una cantidad mayor de demandas y necesidades que el gobierno necesita atender, con lo cual comienza a generar mecanismos regulatorios, distribución de rentas y a captar grandes cantidades de dinero (en forma de impuesto, mecanismos parafiscales, endeudamiento) por parte de los ciudadanos y las empresas, y los regresa a la sociedad en forma de programas y servicios que van en beneficio de los propios ciudadanos. Es así como a través de estos programas y servicios sociales surgen las políticas públicas, con el fin de atender las necesidades, ser eficiente con los problemas de distribución e inclusión, pero también para prácticas políticas como clientelismo y mercado de votos.

Según Pallares las políticas públicas son "el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, ya sea de forma directa o por medio de agentes o asociaciones, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos" y además, tienen cierta consideración que la describen como un "proceso decisional y racional acotado en el tiempo" en determinada materia de interés; en nuestro caso, lo social.

Veamos la finalidad de explicar un poco en qué consisten las políticas públicas y entender los instrumentos utilizados por el gobierno para diseñar y efectuar las mismas. Ya es conocido que las leyes, reglamentos, decretos y resoluciones son el instrumento por excelencia. Propiedad que es exclusiva del Estado y que determina su campo de acción. De ahí la gran cantidad de leyes que se promulgan dentro de la agenda legislativa y las solicitadas por el ejecutivo nacional.

El Derecho y su instrumentalización a través de las leyes es un fenómeno social, por ende todas las leyes vigentes contienen un carácter social. Sin embargo existen leyes que atienden directamente al desarrollo social y regulan el papel de las empresas privadas como actor socio-político.

Tenemos además los servicios y programas, tales como las Misiones ya mencionadas y organismos creados con fines específicos; los fondos (recursos financieros), tales como el extinto Fondo Único Social (FUS), el Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN) y los específicos como el Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACIT) y el recién creado Fondo Nacional Anti-Drogas (FONA). Pero también los extraídos de la distribución de rentas a través de impuestos, mecanismos parafiscales, multas, entre otros, que tienen como finalidad la obtención de recursos financieros que permitan la financiación de los programas sociales.

Pero también existen instrumentos como la persuasión y la coerción como es el caso de las expropiaciones con fines de utilidad pública.

En este sentido, actualmente el gobierno que controla el poder político, bajo una ideología socialista, concibe una serie de políticas públicas de carácter social instrumentalizadas mediante un andamiaje legal de corte colectivista que fundamentan el uso de recursos y del presupuesto público mediante programas, inversiones y acciones definidas, redefinición de relaciones económicas, medios de producción, propiedad privada y dinámica del mercado, con el fin de atender los problemas sociales de los ciudadanos.

En este punto, como parte del debate que plantee párrafos atrás, es importante entender la diferencia de la RSE como un bien público o solo como las acciones de las empresas por atender el acceso, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de estos bienes públicos. En el primer caso se da la oportunidad para una regulación directa en la RSE, en la segunda, da pie a que el Estado consciente del potencial de contribución de la empresa en el desarrollo social de inicio a la promoción y el fomento y el incentivo de parte del mismo.

Y aquí volvemos a uno de los puntos iniciales, el continuum de la madurez del tema dentro de la empresa. Y cabe preguntar ¿Es la RSE el mecanismo de la empresa para contribuir al acceso de bienes públicos?

A propósito de la publicación del libro Detrás de la Pobreza, diez años después de Luis Pedro España, la pobreza es el tema que más afecta a la sociedad venezolana y que se convierte en causa y consecuencia de los demás males que existen en la sociedad. La mayor y mejor intervención que puede hacer la empresa privada es tratar de contribuir en atacar los factores estructurales de la pobreza como su contribución al desarrollo. En este sentido las acciones de RSE enfocadas a bienes públicos, para darles un nombre a efectos de este capítulo, llamados primarios; como educación universal, salud, deporte, salvo que este sea su negocio, son acciones necesarias pero no suficientes.

Por otro lado las acciones enfocadas a la inclusión económica, el emprendimiento, las cadenas productivas, la innovación, la tecnología y la capacitación profesional en mi opinión, logran tener un impacto mayor en el mejoramiento de la calidad de vida de muchos y contribuyen de manera más eficiente en la superación de la pobreza.

En este sentido el cuerpo de leyes consideradas dentro de la RSE, entre las que se encuentran las referidas a la prevención de drogas, discapacitados, protección familiar, alimentación, entre otras; son leyes que pueden ser internalizadas y causar un impacto importante en la comunidad de trabajadores familiares y poblaciones adyacentes y que a pesar del corto tiempo de promulgación las empresas pueden empezar a medir sus resultados. Paréntesis que hago con la medición, si la ley resulta positiva o negativa, solo podremos saberlo si se miden sus resultados y con ellos promover la conducción de políticas públicas más eficientes.

Recientemente en el Foro sobre Políticas del Desarrollo, realizado en Argentina, representantes de la OIT, al conversar sobre la RSE como acciones más allá de la Ley, exponían sus consideraciones sobre aquellos países cuyos entornos económicos, políticos y sociales hacían difícil que las empresas pudieran cumplir a cabalidad todo lo expresado en las leyes, ya sean por exceso de estas, debilidad institucional o mercados débiles. En este contexto el cumplimiento de la Ley ya era excesivo y su esfuerzo por hacerlo valía la mención de considerar el esfuerzo como parte de la RSE. Ser ortodoxo en el concepto de RSE como las acciones más allá de las leyes, presumen a una empresa con la mayor capacidad humana y financiera para llevarlas a cabo, bajo esta idea, ¿Dónde quedan las Pymes?

La efectividad de la ley si no se tuvo la capacidad de prever su contradicción, sólo en la práctica puede mejorarse. Si las Pymes dedicadas a su cumplimiento ya están logrando un efecto importante en sus trabajadores, principalmente, para luego generar mecanismos de adaptación mucho más rápido que las grandes empresas hacia enfoques más socialmente responsables, entonces existe una oportunidad de las grandes empresas para acompañarlas, formarlas y ayudarlas a encaminarse en la visión de la sostenibilidad y poder así hacer frente a las regulaciones, amenazas o intervenciones.

Cuando hablábamos de la mención de la expresión responsabilidad social en el conjunto de leyes, hay un número más resaltante aún. De la misma cantidad de leyes, la idea de propiedad social o colectiva, producción social y otros se menciona más del doble de las veces.

Bajo esta premisa, hay un cuerpo de leyes mucho más avanzadas, solo si se observan bajo la luz de una concepción de la RSE enfocada en la productividad (por supuesto, hay otras consideraciones dentro de estas leyes, contraproducentes a la economía de mercado), como lo son la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Ley de Fomento de la Pequeña, Mediana Industria y Propiedad Social, entre otras.

Tomando de estas últimas las acciones encaminadas a crear redes asociativas, que permitan el desarrollo de programas de mejoras integrales, que faciliten la incorporación de la pequeña, mediana y microindustria, dentro de esquemas de cooperación y acompañamiento y escalamiento industrial que favorezcan su acceso a los mercados en general, los programas de asistencia técnica que faciliten la adopción de nuevos esquemas de organización, programas de mejoramiento de los niveles de calidad y productividad, medidas para el fomento de la especialización en sus distintos procesos productivos y mecanismos para la comercialización, así como la innovación productiva para el fortalecimiento y el desarrollo integral del sector de la pequeña, mediana y microindustria, constituyen un marco de referencia ideal para el desarrollo de modelos de negocios inclusivos que agreguen valor económico y social a ambas partes.

Ya existe un marco regulatorio que define lo anterior y la necesidad de las empresas en optimizar sus procesos, mejorar la calidad, los precios y la penetración de sus bienes y

servicios. Este es un ejemplo donde se pueden conjugar regulaciones y el papel de la RSE de las empresas.

Sin perder de vista que el uso de marcos jurídicos puede tener otros usos más allá del desarrollo pleno del espíritu de las mismas y al final se conviertan en medios de control político, por el carácter tributario que tienen. Estamos considerando estas leyes por la materia que regulan y su consideración como materia reconocida de importancia relevante como factor de desarrollo, fin último de la RSE. En otras palabras estamos extrayendo la norma del contexto político y la visión ideológico-política con respecto a la empresa privada.

De la LOCTI resaltamos un concepto al parecer aislado de las actividades consideradas como inversión y es el referido a la innovación popular. Aunque el concepto sigue siendo un poco vago y en la prensa oficial del gobierno hace mención de innovadores populares como fundamentales para la producción y el desarrollo del país. Lo menciono con la finalidad de demostrar la oportunidad que tienen las empresas de llevar a cabo iniciativas económicas con impacto social al desarrollar mecanismos de interacción entre micro, pymes y grandes empresas en modelos de negocios productivos y rentables.

En una visión ideal, las empresas deberían ser proponentes de políticas que favorezcan sus sectores industriales, promover las innovaciones y las relaciones con organismos tanto públicos como privados; pero la realidad del país es lo contrario, sin promoción al diálogo, las regulaciones se imponen llenando los espacios que la sociedad y las empresas ocupaban sin determinación.

Al final el modelo político y social que se impone es incongruente con los deseos de progreso, prosperidad y desarrollo de la población sustentado en la generación de actividades económicas, creación de empresas y la intención positiva de generar ganancias reinvertibles en la dinámica económica como complementaria de la social.

A pesar de las amenazas a la propiedad privada, libre empresa y el modelo de mercado en general, las empresas deberían mirar sus entornos, los recursos disponibles y reordenarlos en modelos radicales beneficiosos para todas las partes como un paso a su sustentabilidad.

Stuart Hart comentaba en su libro que "las empresas, más que los gobiernos y la sociedad civil, están mejor preparadas para llevarnos durante los próximos años hacia un mundo sostenible. (...) Las corporaciones son las únicas entidades del mundo actual con la tecnología, los recursos, la capacidad y el alcance global necesarios para ello. Debidamente enfocada, la motivación de los beneficios puede acelerar (no inhibir) la transformación hacia la sostenibilidad global, y las organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y los multilaterales tendrán un papel crucial como colaboradores y protectores" y me permito agregarle que las empresas deberían ser promotoras de políticas públicas que aborden el tema social con un enfoque más innovador, inclusivo y sostenible.

Los indicadores sociales siguen sin ser alentadores y este es el entorno a donde las empresas les toca producir y ofrecer bienes y servicios, sumado a las amenazas a la propiedad privada, demostrada en hechos comprobables a través de los medios de comunicación, pero también argumentada en el marco jurídico vigente.

Tratando de responder el dilema con que empezamos este capítulo. Regulación vs. Voluntariedad, la RSE debe ser voluntaria dentro de marcos jurídicos que fomenten la

empresa privada como primer paso, respeten el estado de derecho y las libertades. Los gobiernos por su parte deben crear los espacios de diálogo para que las empresas y las organizaciones sin fines de lucro, junto con los primeros puedan generar soluciones eficientes y sostenibles a las necesidades de los ciudadanos. La legislación social no puede ahogar a la empresa privada, porque ésta más que recursos financieros cuenta con la tecnología y el capital humano para generar soluciones innovadoras que contribuyan a la mejora de la calidad de vida y oportunidades para salir de la pobreza mediante el desarrollo de la actividad emprendedora y acceso a los mercados.

En conclusión, la RSE no compite ni sustituye al Estado y su visión social; la complementa, pero las amenazas de apropiación de la RSE por los gobiernos, conllevan a una pérdida social mayor a la que creen estar evitando si dejan a los privados participar y más cuando estos tienen una gran capacidad de contribuir al bienestar social.

MARCO CONSTITUCIONAL Y TRIBUTARIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

José Amando Mejía Betancourt

1. Introducción: La Responsabilidad Social Empresarial y el Estado Social Constitucional

Toda la idea del Estado Social Constitucional consiste en comprender que el Estado no es sólo un procedimiento sino también un contenido, es decir, que a los procedimientos democráticos hay que añadirles un "contenido" de naturaleza "social". El Estado social significa, que para que se puedan realizar plenamente los derechos civiles y políticos que garantiza el Estado democrático, se deben prolongar en el terreno social. Con el componente de la "solidaridad" para satisfacer la "justicia"; y una mayor "igualdad" entre todos los miembros de la colectividad. El Estado tiene una doble dimensión: la política que se proyecta en la democracia; y la social que se proyecta en "principios sociales particularmente necesarios a nuestro tiempo" como lo dice la jurisprudencia francesa, que generan obligaciones para la sociedad y derechos para el individuo. Esos principios se manifiestan por ejemplo en el área de la protección social y en las relaciones laborales.

El problema fundamental que se plantea con la idea de "lo social" en la perspectiva constitucional, consiste en la imposibilidad para muchos de acceder a los derechos fundamentales que reconoce nuestra Constitución. Los derechos fundamentales están en la Constitución pero es una realidad que muchos de los ciudadanos, por no decir la mayoría, no pueden acceder a ellos. Esta idea no es nueva, ya en la Revolución Francesa de 1789 fue un tema fundamental. Se decía que hay que "afirmar el derecho del individuo y la existencia de una obligación de la sociedad en materia de ayuda social". La Revolución Francesa establece un vínculo muy estrecho entre la promoción de los derechos del hombre y el ciudadano, de la democracia y el reconocimiento de los deberes sociales. Por ejemplo, el Comité de "Mendicidad" de la Asamblea Constituyente durante la Revolución Francesa en sus informes proclama: "Donde existe una clase de hombres sin subsistencia, ahí existe violación de los derechos de la humanidad (del hombre) y el equilibrio social se rompió". Que "los derechos de la pobreza" tienen el mismo rango que la libertad y deben ser colocados entre los derechos imprescriptibles e inalienables del hombre. Se dice que "la República exige mucho más que la realización de la sola democracia política, ella exige la realización de la República social" (Ver Michel Borgetto y Robert Lafore. "La Republique Social". PUF. París, 2000). Así el artículo 21 de la Declaración de Derechos establece en relación de la deuda de la sociedad con los pobres: "La ayuda, asistencia y socorro público es una deuda sagrada; la sociedad debe asistencia a los ciudadanos en desgracia, abandonados y excluidos, ya sea procurándole trabajo, o ya sea asegurando los medios de existir a aquellos que no puedan trabajar".

De estos orígenes lejanos en el tiempo, surge una concepción del Estado que tiene dos dimensiones: la formal, política y democrática. Y la concepción material y social. De ahí la importancia de comprender las implicaciones del Estado Social y cuáles han sido las transformaciones del Estado contemporáneo. En esta materia hay que seguir de cerca y estudiar acuciosamente la obra del Profesor Manuel García Pelayo, fundador de la Escuela de Ciencias Políticas de la Universidad Central de Venezuela, cuyas reflexiones sobre el Estado Social parten desde la perspectiva de las relaciones entre Estado, Derecho, Política y Sociedad.

Para comprender como el constitucionalismo llega al desarrollo de la idea del Estado Social de Derecho podemos identificar rápidamente diferentes etapas históricas.

La primera etapa, comprende su formulación primigenia, corresponde al nacimiento mismo de idea del Estado de Derecho. Un Estado que actúa con sujeción al Derecho y limita su ámbito a un orden jurídico (Idea de pensadores como Kant y Humboldt).

La segunda etapa, se corresponde con la Revolución Francesa. Que incorpora la importante noción de la democracia al Estado de Derecho. Es el momento en que el Estado de Derecho se hace democrático; y el Estado asimila los conceptos de la soberanía popular, la representación política y el reconocimiento de los derechos fundamentales.

La tercera etapa, se ubica en el segundo tercio del siglo XIX, cuando se incorpora a la idea del Estado de Derecho Democrático, "la actividad administrativa como exigencia axiológica que debe satisfacer el Estado bajo la primacía de la Ley". El Estado de Derecho es un Estado Legal, pero la ley debe tener ciertos requisitos. "Su contenido ha de derivar de unos postulados de justicia y de unos fines y valores objetivos más allá de la voluntad subjetiva del legislador". La ley es la voluntad suprema dentro del Estado, ya que la "Ley es una norma de carácter general fruto de la representación nacional".

Es en esta etapa que surge la teoría del "servicio público"; del "Estado de servicios públicos", como dicen los franceses, cuya función principal es la prestación de los servicios públicos. Y comienza a perfilarse y a desarrollarse el Derecho Administrativo como un nuevo derecho de los servicios públicos y de la actividad administrativa.

La cuarta etapa en la evolución de la idea del Estado moderno, se corresponde con el "paradigma positivista, caracterizado por la pérdida (una especie de depuración) de los contenidos ontológicos y axiológicos de la concepción liberal del Estado de Derecho". Es la etapa del llamado auge del "positivismo", donde se extrema el "positivismo jurídico", que encuentra en el jurista vienés Hans Kelsen y en su obra "La teoría pura del derecho", su formulación jurídica más acabada. Este "Estado de Derecho Positivista" hace crisis en el período entre las dos grandes guerras europeas, cuando surgen "regímenes construidos sobre el desprecio del derecho".

La quinta etapa, de la evolución del Estado de Derecho se corresponde con lo que el Profesor García Pelayo llama el "Estado Contemporáneo". Que es precisamente el moderno Estado Social de Derecho, "forma sucesora del Estado Liberal" que surgió con la Revolución Francesa, pero que se desarrolla sin entrar en contradicción con el Estado liberal. El Estado Social de Derecho surge después de la Segunda Guerra Mundial, y "en términos generales el Estado Social significa históricamente el intento de adaptación del Estado Tradicional (el Estado liberal burgués) a las condiciones de la civilización industrial y postindustrial, con sus nuevos y complejos problemas, pero también con sus grandes posibilidades técnicas y organizativas para enfrentarlas".

El Estado Social se constituye entonces en un desarrollo consecuencia de la integración de múltiples perspectivas, y "el Estado Social de Derecho implica la incorporación al acervo axiológico del Estado de Derecho de los valores de la dignidad humana y de la justicia social". La dignidad humana es lo sagrado de la Constitución y el principio de legitimación del Estado Contemporáneo. La justicia social, "implica que el Estado debe garantizar a todos los ciudadanos las necesidades vitales mínimas (un mínimo vital) para una vida

digna". Y la idea de la democracia "se incorpora como nota consustancial al estado Social, pues en él, el pueblo es fuente de la que emanan los poderes del estado". El Estado Social de Derecho es una etapa que supera el Estado Legal de Derecho, y abre el desarrollo a lo que modernamente, ahora, nosotros conocemos como el Estado Social y Constitucional de Derecho.

En el Estado Constitucional de Derecho, la Constitución no es sólo "la norma fundamental pináculo del orden jurídico del Estado, en el sentido de la teoría pura del derecho". Sino que es "un todo normativo" más allá de su consideración programática, y constituye "una totalidad jurídica, dotada de sentido, no un esquema formal sino positivación de valores que la trascienden" (Ver Ricardo Combellas. "La idea del Estado de Derecho en la obra de Manuel García Pelayo". En "El nuevo Derecho Constitucional Latinoamericano". Caracas, 1996. Tl. p. 118).

Todos estos cambios que se han producido del Estado de Derecho durante las diferentes etapas de su evolución, han abierto la vía a lo que el Profesor Ricardo Combellas de la Universidad Central de Venezuela denomina la "crisis y reformulación de los principios jurídico-políticos del Estado de Derecho en el Estado Social" (Libro Homenaje a Manuel García Pelayo. UCV. Caracas, 1980. Tl. p. 35). Es a partir de este nuevo Estado Social entonces, que debemos reformularnos los aspectos fundamentales del Derecho, como por ejemplo los principios del Derecho Tributario en el Estado Social. Y también, entender que la "Responsabilidad Social Empresarial" es consecuencia de la crisis y reformulación de la "empresa" y de "la vida empresarial" en el Estado Social, con lo cual, debemos entender que estamos situados dentro de un Estado Social y no dentro de un Estado liberal típico del siglo XIX.

Es decir, que constitucionalmente, la "empresa", la "vida empresarial", y el "derecho constitucional a la empresa", se sitúan dentro de un Estado Social de Derecho, y por ello adquieren las características del mismo, lo que constituye su marco de referencia y la mejor manera de comprender el por qué de la Responsabilidad Social Empresarial. Y que, la Responsabilidad Social Empresarial ya no es el fruto espontáneo y voluntario de la acción empresarial, sino que está condicionada por el pacto constitucional venezolano que ha querido caracterizar nuestro Estado de Derecho como un Estado Social de Derecho, siguiendo la mejor tradición constitucional europea relacionada con la concepción y desarrollo del Estado Contemporáneo.

Podemos entender, además, que la misma noción de Responsabilidad Social Empresarial adquiere una nueva y diferente connotación jurídica y conceptual, pues se trata de entenderla como una acción que forma parte de un mandato constitucional que debemos interpretar y aplicar adecuadamente. Podemos decir que al pasar de un Estado Liberal de Derecho a un Estado Social de Derecho, la Responsabilidad Social Empresarial también cambió de manera definitiva.

2. La Responsabilidad Social Empresarial dentro del marco constitucional

Se ha producido una constitucionalización de la noción de Responsabilidad Social Empresarial. Nuestra Constitución establece con mucha claridad en el artículo 299 este mandato de la Responsabilidad Social Empresarial o de la empresa en el Estado Social, al crear el "Régimen Socioeconómico de la República" y asignarle al Estado una función

específica en la economía; con lo cual, al mismo tiempo, le señala a la empresa, que es el otro gran actor en la vida económica, su función en la economía. Es decir, que el nuevo concepto constitucional de la Responsabilidad Social Empresarial consiste en la comprensión del papel o el rol que le corresponde a la empresa dentro del "Régimen Socioeconómico de la República", que constituye el marco de referencia constitucional, para el ejercicio de los derechos fundamentales que en materia económica reconoce la Constitución. Ya que, la Constitución además de reconocer los derechos económicos de las personas, crea un conjunto de normas y establece un conjunto de principios que rigen y gobiernan la actividad económica. Dicho de otra manera, el "Régimen Socioeconómico de la República" establece el alcance y el contenido de la Responsabilidad Social Empresarial, que pasa a ser ahora un concepto constitucional, en la medida que ella significa el conjunto de responsabilidades sociales que la Constitución le asigna al ejercicio de los derechos económicos por las empresas y los ciudadanos.

Por ello el Estado Social Constitucional constituye una manera de plantear el problema de la Responsabilidad Social Empresarial desde otro lugar y bajo nuevos parámetros constitucionales y conceptuales. La cual forma parte de la "corresponsabilidad" que existe entre el Estado y la sociedad civil dentro del régimen socioeconómico de la República y que está expresamente señalado en el artículo 326 de la Constitución. Principio que se reafirma en el artículo 135 de la Constitución cuando se refiere particularmente a la responsabilidad social de los ciudadanos.

Señala la doctrina sobre el Estado Social, la idea de que el Estado no debe limitarse como auspiciaba el liberalismo, a "dejar hacer y dejar pasar", sino que "debe intervenir activamente en la conformación del orden social al objeto de hacer posible la traducción fáctica de lo jurídicamente establecido" en la Constitución. "Se quiere ver en la Constitución en su conjunto una "prefiguración" del orden social". Hay que entender que la Constitución además de ser la norma jurídica fundamental, "prefigura" un modelo de sociedad. Así "la Constitución programa por completo la actuación de los poderes constituidos. La Constitución ya no incorpora sólo la concepción política de lo que el Estado debe ser, sino programa lo que el Estado debe hacer". Ello significa que en las Constituciones modernas como la nuestra, se resuelven determinados problemas y se substrae del debate político determinadas cuestiones; y los poderes constituidos carecen de autoridad para ocuparse de un asunto que solo le corresponde al poder constituyente. Por ello, muchas normas de la Constitución y particularmente aquellas que le dan estructura al Estado Social, "ordenan, sin mas, la consecución de un fin". Es la consecuencia constitucional básica del tránsito del Estado Liberal al Estado Social. Frente al abstencionismo estatal propio del Estado Liberal, se produce una creciente intervención en el Estado Social. Este imperativo intervencionista se traduce en normas constitucionales dotadas de una estructura singular y en una mayor complejidad de la Constitución, muy distintas a la norma jurídica constitucional "tradicional" (Bastida).

En la nueva estructura constitucional del Estado Social, encontramos así: 1.- Valores superiores, 2.- Derechos fundamentales, 3.- Fines a perseguir, 4.- Principios relativos al Poder Público, 5.- Mandatos al legislador, 6.- Derechos de los ciudadanos, 7.- Reservas de ley. Todo lo cual es demostrativo de la Complejidad de la Constitución y de la dificultad en su entendimiento e interpretación. Pero como bien ha enseñado el Profesor Manuel García Pelayo, esta complejidad de la estructura de la Constitución es necesaria para el desarrollo de un Estado Social de Derecho. Para que se pueda construir ese nuevo Estado que la Constitución diseña y programa. Con la normativa tradicional no era posible, por

ello se hizo necesaria una nueva estructura de la Constitución y del ordenamiento jurídico, que permita la realización del pacto constitucional que crea el estado Social.

Dentro de esta problemática constitucional en el desarrollo y conformación del Estado Social, se ubica la Responsabilidad Social Empresarial. Ya la misma no es lo que era antes, sino que para comprender su alcance y su contenido hay que entender constitucionalmente al Estado Social. Y sobre todo, que la Constitución "predetermina" la legalidad y el orden social; que la Constitución tiene una nueva y compleja estructura; y que se ha dotado de normas, muy diferentes a las tradicionales para poder realizar el Estado Social.

Entendido esto, tenemos que aceptar que la Responsabilidad Social Empresarial está rodeada de la misma complejidad constitucional del Estado Social del cual forma parte. Y aquí está una clave para entender la nueva ubicación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Estado Social. En efecto, la Responsabilidad Social Empresarial es el principio establecido por la Constitución, que permite la participación de la Empresa en el Estado Social (Constitución. Art. 112, 115, 299). Es el principio orientador del contenido de la corresponsabilidad que tiene la empresa en el cumplimiento de los fines del Estado Social (Constitución. Art. 135). Es el principio que le indica a la empresa el alcance de sus responsabilidades sociales de conformidad con la Constitución (Constitución. Art. 132). Y por supuesto, tenemos que entender, que la Responsabilidad Social Empresarial es un principio constitucional claramente establecido.

3. El ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial: La tributación parafiscal y las obligaciones y deberes de responsabilidad social

La mejor manera de identificar las políticas públicas de responsabilidad social es revisando la política pública tributaria del Estado. En efecto, la política pública tributaria tiene dos componentes en materia de responsabilidad social empresarial; por un lado, el deber genérico de contribuir a los gastos públicos, tal y como está previsto en el artículo 133 de la Constitución que establece que "toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley". Por otro lado, el segundo componente consiste en la llamada "Parafiscalidad tributaria".

Nos vamos a referir aquí, específicamente, al sistema parafiscal venezolano que está conformado por dos grandes áreas: (i) la parafiscalidad social, que corresponde fundamentalmente a la seguridad social. Y (ii) la parafiscalidad del sistema socio económico, que abarca los diferentes sectores de intervención económica.

Esto significa que las empresas involucradas con la responsabilidad social de manera activa y consciente deben cumplir con sus obligaciones parafiscales de responsabilidad social y con las obligaciones administrativas asociadas que conforman la política social del Estado. Queremos hacer una referencia específica a determinados aspectos en materia de la parafiscalidad social, para que se aprecie el amplio territorio que ha creado el legislador del Estado Social.

(i) La parafiscalidad social

La seguridad social tiene su fundamento constitucional específico en los artículos 75 al 86. Particularmente, el derecho a la salud está consagrado en el artículo 83; el derecho a la seguridad social en el artículo 86, y el derecho a la vivienda en el artículo 82.

La jurisprudencia se ha pronunciado en relación a los contenidos de estos derechos (En

relación al derecho a la salud: TSJ. SC. Nº 1505 de 5-6-2003, y Nº 487 de 6-4-2004. En relación a la seguridad social: TSJ. SC. Nº 1197 de 17-10-00; Nº 3013 de 2-12-02; Nº 1505 de 5-6-2003: Nº 3 de 25-1-05).

El desarrollo de la seguridad social parte de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, que entiende por Sistema de Seguridad Social el conjunto integrado de sistemas y regímenes prestacionales (Art. 5). El sistema prestacional agrupa a uno o más regímenes prestacionales (Art. 6). Y el régimen prestacional es el conjunto de normas que regulan las prestaciones con las cuales se atenderán las contingencias (Art. 7).

El Sistema de Seguridad Social está integrado por los Sistemas prestacionales siguientes: Salud, Previsión Social y Vivienda (Art. 19).

El Sistema Prestacional de Salud tiene a su cargo el "Régimen Prestacional de Salud", mediante el desarrollo del "Sistema Público Nacional de Salud" (Art. 20).

El Sistema Prestacional de Previsión Social, tiene a su cargo los regímenes prestacionales siguientes: Servicios Sociales al Adulto Mayor y Otras Categorías de Personas; Empleo; Pensiones y Otras Asignaciones Económicas; y Seguridad y Salud en el Trabajo (Art. 21).

El Sistema Prestacional de Vivienda y Hábitat, tiene a su cargo el Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (Art. 22).

Ahora bien, hay que decir, que hasta la fecha el importantísimo "Sistema Prestacional de Salud" aún no ha sido desarrollado. Porque no se ha dictado la Ley correspondiente que debe crear el Sistema Público Nacional de Salud, a pesar de existir desde hace diez años un mandato expreso en la Constitución. Se ha creado en esta materia una "transitoriedad" inaceptable y se mantiene en vigencia la vieja Ley del Seguro Social (Última reforma en 1991, luego en 2008). Igualmente, tampoco se ha dictado la Ley correspondiente al "Régimen Prestacional de Pensiones y Otras Asignaciones Económicas", y se mantiene la "transitoriedad" y rige en esta materia la Ley del Seguro Social.

En definitiva, de todo el Sistema de Seguridad Social, se han dictado la Ley de Servicios Sociales (2005); la Ley del Régimen Prestacional de Empleo (2005); y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005). Todas correspondientes al Sistema de Previsión Social.

Y también se dictó la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (2008); correspondiente al Sistema de Vivienda y Hábitat (2008). Pero hay que observar que todas estas leyes constituyen reformas y actualizaciones de leyes y normas anteriores; con lo cual queremos significar que el legislador venezolano en esta materia, en los últimos diez años, no ha hecho ninguna innovación legislativa significativa y ha reducido su labor legislativa a hacer reformas parciales, a consagrar una transitoriedad indefinida del sistema y a cambiar el nombre de las instituciones. Ha asumido una actitud de "dejar hacer y dejar pasar", particularmente en relación al sistema público nacional de salud, lo que constituye una inmensa frustración para el Estado Social consagrado en la Constitución, sobre todo si tenemos en cuenta, que tal actitud no se debe a falta de recursos económicos, ya que el Estado Venezolano los ha tenido de manera extraordinaria, precisamente en esta última década.

Actualmente, pues, en el Sistema de Seguridad Social existen un conjunto de contribuciones parafiscales, también llamadas por la doctrina "contribuciones de nómina", porque el hecho imponible lo constituye la relación de trabajo y que conforman la parafiscalidad social en la nómina de las empresas (Ruan Gabriel. El impacto Institucional de las exacciones parafiscales. Ediciones Líber. Caracas, 2008).

Estas contribuciones son las siguientes:

- -La cotización del Seguro Social prevista en la Ley del Seguro Social.
- -La cotización del régimen prestacional de empleo, creada en la Ley del Régimen Prestacional de Empleo.
- -La cotización al régimen prestacional de vivienda y hábitat, establecida en la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat.
- -La cotización al régimen prestacional de seguridad y salud en el trabajo, establecida en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente en el Trabajo (LOPCYMAT).
- -La contribución al INCES. Además dentro de la parafiscalidad social debemos mencionar los aportes al INCES, prevista en la Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista. Que se refiere al sector educativo, pero que como tributo grava la nómina de la empresa.
- -Los aportes a la LOCTICSEP. Y también es necesario considerar como parte de la parafiscalidad social, los aportes establecidos en la Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes (LOCTICSEP).

(ii) La parafiscalidad del sistema socioeconómico

La parafiscalidad del sistema socioeconómico es aquella que, específicamente, acompaña al proceso de intervención económica del Estado, es decir, que la encontramos como una medida fiscal agregada a la intervención económica del Estado. En los últimos años las contribuciones parafiscales de intervención económica han proliferado significativamente y podemos sistematizarlas de la siguiente manera:

- -Parafiscalidad de la ciencia y la tecnología. El aporte e inversión establecidos en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).
- -Parafiscalidad de las telecomunicaciones. Las contribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones; en la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión; y en la Ley de Cinematografía Nacional.
- -Parafiscalidad del desarrollo económico. Podemos señalar en el sector agrícola, las contribuciones a que se refiere la Ley Orgánica de Contribuciones Parafiscales para el Sector Agrícola. En el sector turismo, la contribución creada por la Ley Orgánica de Turismo. En el sector bancario, los aportes establecidos por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. En el sector de los seguros, los aportes creados por la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros. En el sector de juegos de envite y azar, las contribuciones creadas por la Ley de Impuestos a las Actividades de Juego de Envite y Azar (Anteriormente la Ley para el Control de los Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles). En el sector eléctrico, los aportes creados por la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico.
- -Parafiscalidad de la infraestructura. Las contribuciones establecidas en la Ley General de Puertos y en la Ley de Aeronáutica Civil.
- -Parafiscalidad ambiental. Las contribuciones creadas en la Ley de Aguas y en la Ley Orgánica de los Espacios acuáticos e Insulares.

Esto quiere decir, que la Constitución ha establecido una estrecha relación entre las políticas públicas del Estado y el auge de la parafiscalidad dentro del Estado Social, que ha

creado una nueva relación dinámica entre la política tributaria y la Responsabilidad Social Empresarial.

Además de ordenar el gasto que causa la responsabilidad social, el Estado, en las "leyes de responsabilidad social", que contienen la mayoría de ellas contribuciones parafiscales, se establecen un conjunto de incidencias de la acción administrativa en las situaciones jurídicas de las empresas (del administrado), que provocan la creación y ampliación de situaciones pasivas, mediante operaciones de gravamen. En particular podemos señalar aquellas situaciones de gravamen, que constituyen la imposición de "prestaciones forzosas" por parte de las empresas (administrados), como las prestaciones tributarias a las cuales ya nos hemos referido; y la imposición de "deberes", entendidos como la necesidad de que las empresas adopten un cierto comportamiento consistente en hacer o no hacer o en padecer.

4. Conclusión

Cuando el Estado venezolano se define como Estado Social significa que asume la responsabilidad de configurar un orden colectivo conforme al diseño social establecido en la Constitución. En la realización de los cometidos del Estado Social, aparece la Responsabilidad Social Empresarial como una manifestación de la participación y responsabilidad de las empresas en la construcción del Estado Social, con lo cual es necesario, identificar como se ejerce esa responsabilidad social que la Constitución le asigna a las empresas. Lo cual está claramente establecido en el artículo 132 de la Constitución, que específicamente se refiere a esa responsabilidad social como un deber en los siguientes términos: "Toda persona tiene el deber de cumplir con sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social".

CAPÍTULO IV LA RSE COMO SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

LA RSE INTEGRADA AL NEGOCIO Y ORIENTADA A VALORES

Adolfo Jarrín

Cada vez es más frecuente el uso del término "crisis" para describir la transición que como sociedades enfrentamos. La inviabilidad del sistema como lo conocemos, se manifiesta por la pérdida de equilibrios y estabilidades en todos los órdenes de la vida. Desde la economía y el ambiente, hasta la familia y las religiones, somos testigos de crecientes deterioros y conflictos.

En los últimos doscientos años hemos sido protagonistas y a la vez testigos de avances tecnológicos y de medios para una vida mejor sin paralelo en cualquier época pasada. La forma como nos comunicamos, transportamos, alimentamos, trabajamos y nos divertimos ha dado un salto cuántico como resultado de los avances de la ciencia y la capacidad de fabricar y distribuir productos de toda índole. La globalización, el comercio internacional y el avance en las comunicaciones y la computación han dibujado un nuevo sistema de valores, que ha sacado a relucir lo mejor del capitalismo: su eficiencia.

Sin embargo este avance material no ha venido acompañado de una comprensión más profunda de nosotros como humanos. Nos hemos abandonado a los brazos de la ciencia, dejando de lado la evolución de la conciencia. Nos hemos abandonado también en algunos casos al culto de religiones, que muy posiblemente ha intermediado ante una relación que cada vez pareciera rechazar más esta figura en la búsqueda del contacto directo con esa razón de ser más profunda. Presenciamos también una evolución de religiosidad a espiritualidad que ha de marcar sin duda un rumbo distinto.

Esta enorme riqueza material, que hemos medido en bienes y monedas, ha traído de la mano un crecimiento en desigualdad que ya hoy es considerado alarmante. Cerca de dos tercios de la población mundial, viven en condiciones que cualquiera de los que me honren con la lectura de este artículo, consideraría inaceptables.

Se comienza a hacer evidente que presenciamos un quiebre en el sistema de valores que hemos abrazado para nuestro desarrollo, tan profundo además, que bien pudiera estar siendo el catalizador para el advenimiento de una nueva era.

En este proceso de transición y dada la importancia de las empresas en el contexto mundial, donde se han convertido en la institución con más presencia, influencia y poder, pareciera que cualquier escenario social futuro, pasa por el análisis de la capacidad de evolución de las organizaciones con fines de lucro.

Esta institución, la más eficiente de las creaciones del humano, la empresa con fines de lucro, está en el umbral de una transformación que está llamada a marcar el inicio de esta nueva era mencionada. En la misma, es necesario una inversión de fines y medios, donde la riqueza sea un medio para alcanzar un fin superior, donde la contabilidad se expanda para calcular no sólo el menor costo contable para la empresa, sino en adición, el mejor costo para la sociedad, porque cuanto mayor sea la brecha entre el menor costo contable y el mejor costo social, más nos acercamos a un modelo no sostenible. Hoy comienza a emerger la conciencia de esta situación, que con la creciente desigualdad en el mundo, el agotamiento de los recursos naturales, la creciente contaminación y el cambio climático nos dice que es hora de hacer algo distinto, radicalmente distinto. Es la hora de la evolución

de la conciencia, de un balance entre lo que tomamos del mundo para nuestro bienestar y lo que entregamos para el bien de otros.

Llegamos sin embargo a este punto de inflexión como resultado de unos modelos mentales que heredamos de las instituciones más poderosas del planeta cuando se da la revolución industrial: los ejércitos y la iglesia. Las instituciones más jerárquicas y burocráticas que posiblemente el humano haya diseñado.

No hay duda que somos una generación privilegiada. Nos ha tocado vivir un punto de inflexión social. En las próximas décadas, entre dos y cuatro dicen los expertos, posiblemente se decida si estaremos en capacidad de entregar un planeta habitable como lo conocemos a las próximas generaciones.

No tengo duda alguna, que esto va mucho, mucho más allá que empresas socialmente responsables. Toca la esencia misma del modelo capitalista, y sin duda tendrá implicaciones políticas y sociales de importancia. Bienvenidos a la transición de un sistema de valores, al quiebre de un modo de vida.

Los modelos mentales de la Revolución Industrial

El proceso de administración científica da forma a la gerencia basada en objetivos, desarrollada en los inicios del siglo pasado, sentando las bases para la creación, como se mencionó, de la institución más eficiente de la humanidad: La empresa con fines de lucro. La Persona Jurídica.

En su proceso de crecimiento económico, esta institución se ha visto a sí misma como una suerte de máquina con un propósito claramente definido: hacer cada vez más dinero para sus accionistas, y opera principalmente en función del interés propio. Su foco principal es hacer más, mejor, más rápido y más barato, minimizando los costos propios y externalizando la mayor cantidad posible. Dejando que sean otros los que deban lidiar con los efectos de la operación.

Ha entendido al planeta como una fuente de recursos naturales, renovables, o no, de los cuales dispone para sus procesos, sin contabilizar el valor de reposición de los mismos, si fuera factible, o del procesamiento de sus desechos, llevándonos a una crisis ambiental que ya hoy nos amenaza.

Ha visto a los trabajadores que van a hacer vida en las empresas como unos recursos a utilizar, como otro "factor de la producción", que se "administra", en estructuras jerárquicas y burocráticas, de comando y control, recompensas y castigos.

La cultura actual predominante en los negocios, basa su generación de riqueza en escenarios de crecimiento y mayores consumos, una suerte de criatura que puede crecer indefinidamente, y que tiene una fuente ilimitada de recursos a los cuales echa mano y de igual forma, un sumidero infinito en el cual verter todos sus productos y desperdicios.

Estos modelos mentales, heredados de la revolución industrial, son posiblemente la base de los crecientes deterioros ambientales y conflictos sociales y económicos que hoy comienzan a hacerse evidentes.

En su proceso de creación de riqueza, las "personas jurídicas", se mueven para crecer,

competir y acumular. Un proceso que a todas luces viola los principios básicos de la vida y la naturaleza.

Soy de la opinión de que bajo esta concepción mecanicista, hablar de ética y de valores no tiene sentido. La ética es una condición eminentemente humana, que nace de la libertad de decidir y de la existencia de la conciencia individual, y la persona jurídica ha de descubrir esta dimensión profunda que la haga verse de manera distinta.

Muchos autores hablan de las organizaciones como sistemas vivos, pero ciertamente, reconociendo el avance que esta visión ofrece sobre la concepción actual, no será hasta que las entendamos como sistemas humanos y comencemos el proceso de búsqueda de la razón más profunda de la existencia, mientras no nos planteemos realmente la dimensión más profunda, la del significado, mucho me temo que podremos en el mejor de los casos aliviarnos, pero no sanarnos.

En este contexto, y como ya se mencionó, las organizaciones que han emergido de los modelos mentales de la revolución industrial operan tomando decisiones en función del menor costo contable, operando en función del interés propio, sin dar suficiente consideración a sus impactos y mostrando dificultades para mantener relaciones de largo plazo. Un comportamiento que sin duda no debería generar mucho orgullo.

El advenimiento de la R.S.E.

De manera creciente y acelerada, ante los cada vez más evidentes desarreglos y desequilibrios, observamos que nuestra sociedad valora y está más atenta a la contribución de las organizaciones en la búsqueda de un modelo de desarrollo armónico y sostenible. Lo primero, para evitar los crecientes conflictos que observamos a nivel mundial, y lo segundo, porque el camino actual de consumo de recursos naturales y el incremento en los niveles de contaminación ambiental, como hemos visto, tiene sin duda un final que no es difícil de predecir.

De la misma forma que el ciudadano está cada vez más consciente de la necesaria participación en los aspectos políticos que afectarán su porvenir, entiende también que las organizaciones han de ir más allá de preocuparse solamente por el interés propio.

Ante esta realidad, emerge de manera natural un conjunto de iniciativas, que manteniendo el modelo de gestión gerencial actual, es decir, manteniendo el cómo y para qué hacemos las cosas, entiende la necesidad de contribuir de manera directa con la sociedad y el ambiente. Más allá inclusive de los aportes económicos, hoy gran cantidad de empresas realizan iniciativas en todos los ámbitos de las necesidades sociales. Esta consciencia emergente ha dado forma a las iniciativas de la denominada Responsabilidad Social Empresarial. Las mismas, si bien loables, convenientes y acertadas, no son nuevas y son tristemente insuficientes.

Al trabajar sobre las consecuencias y no las causas de los desarreglos, en el mejor de los casos estaremos difiriendo los problemas, pero no nos acercamos a su solución. En otras palabras, las iniciativas de la Responsabilidad Social Empresarial, todas, contribuirán a aliviarnos, pero no nos acercan a la sanación.

De la misma forma que el humano difícilmente cambia de manera permanente sus conductas por la vía de recompensas y castigos, sino por el cambio de creencias, la persona

jurídica, en su evolución, necesariamente ha de cuestionar sus modelos mentales, esos que hemos heredado desde la Revolución Industrial, para dar forma a un nuevo modelo de gestión gerencial, más abarcador y balanceado, en resumen un modelo de gestión que honre la vida.

Hacia un nuevo sistema de gestión

Las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial como hoy las conocemos, aunque bienvenidas, difícilmente contribuirán a actuar sobre las causas de los desequilibrios. Servirán para crear conciencia de los desarreglos mencionados, pero temo que desvirtúen el foco de atención del problema de fondo y se conviertan en un elemento que retrase la profunda transformación requerida en las empresas.

Será al abrazar paradigmas emergentes sobre la nueva visión de los recursos que nuestro planeta ofrece, de la gente y del rol de las corporaciones, como podremos dar la bienvenida e incorporar un modelo de gestión gerencial basado en valores que ofrezca propósito, significado y que por tanto genere riqueza económica y social de manera sustentable. Se impone entonces una pausa para cuestionar y desinstalar los paradigmas predominantes y comenzar a internalizar una visión de individuos, empresas, naturaleza y estructuras sociales, que parte de modelos mentales mas abarcadores, y contribuya a dar forma entonces al modelo de gestión gerencial emergente mencionado.

Hemos de repensar el modelo de inserción social de las empresas, al modificar sus fines últimos y el tono de sus relaciones. Se trata de despedir los supuestos que dieron forma a la revolución industrial y dar la bienvenida a los conceptos emergentes de la evolución empresarial, ahora en un concepto netamente humanista, pero que respete el necesario sentido económico en un contexto de sostenibilidad.

De la misma forma que no se puede continuar hablando de un modelo de desarrollo que es netamente económico, el rol de las empresas debe ir más allá de la responsabilidad social y evolucionar hacia la búsqueda de significado interno y externo, a fin de convertirse en modelo de gestión que su gente se encargará de modelar en su ámbito de influencia.

Esta visión representa un extraordinario reto. Por un lado debemos continuar utilizando lo mejor de nuestras habilidades analíticas y racionales, pero debemos incorporar competencias sociales humanistas, en un campo tradicionalmente dominado por la ciencia.

La llamada era del progreso, que abarca en mi opinión lo que muchos autores han definido como la era del conocimiento y de la información ha de buscar un balance con la evolución de la conciencia. Marco distancia con los que piensan que el futuro está basado en el conocimiento e invito a entender que se necesita un balance entre el avance del conocimiento y de la conciencia. Es la hora de poner a la ciencia al servicio de la vida y no sólo de los accionistas.

El concepto de recursos a ser utilizados por las corporaciones o empresas, debe dar paso a un vínculo más profundo y real, el hecho de una interconexión inevitable, que nos une a todos en un destino común.

De la vida en todas sus formas aprendemos que no es crecer, competir y acumular. La vida se basa por el contrario en los equilibrios, la colaboración y la entrega.

Las instituciones de formación, que tan extraordinario trabajo han hecho en formar gerentes para proteger los intereses corporativos, han de dar un salto cuántico para comenzar a valorar los elementos que soportan la vida, las relaciones y los equilibrios sociales y ambientales.

La dimensión espiritual del Ejecutivo: la evolución de gerentes a líderes

La gerencia como proceso de administración tiene una raíz indudablemente científica. Sin embargo, pensar que podemos "administrar al humano" tiene un error conceptual enorme. El humano ha de ser inspirado y guiado, no es un tema de conocimiento, es un tema de conciencia. No se trata de aprender, por el contrario el reto de esta evolución es desaprender aquellas creencias, que basadas en temores, limitan el alcanzar una vida plena. La gente cree en lo que hacemos más que en lo que decimos, de ahí que alinear pensamientos y sentimientos con discurso y acciones es la piedra angular del liderazgo. Se trata de abandonar los temores que nos hacen vivir desalineados y sin significado, amarrados al reconocimiento de un mundo exterior que nos premia con halagos al costo de una vida sin plenitud. Poco valor tienen los títulos en tan noble tarea.

El rol de gerente como administrador, debe dar paso al de líder que inspira y guía.

La gerencia como ciencia, con el objeto de maximizar resultados financieros, ha de venir abrazada al liderazgo como arte de guiar e inspirar las transformaciones que las sociedades necesitan y comienzan a demandar.

Las diferencias son ostensibles, a título de ejemplo vemos algunas: el gerente tiene proyectos, el líder tiene sueños, el gerente habla desde la mente, el líder desde el corazón, el gerente tiene subordinados, el líder seguidores, el gerente da órdenes, el líder modela, el gerente tiene un curriculum, mientras que el líder tiene en adición una historia de vida, el gerente habla de familia y empresa el líder de humanidad y sociedad.

El gerente ve a las organizaciones como controlables y predecibles y necesita de la certidumbre, el líder por el contrario, se siente cómodo en la incertidumbre y entiende que como sistemas humanos, existen rasgos generales que las caracterizan pero que están lejos de ser controlables y predecibles usando sólo herramientas científicas.

El gerente busca dar respuesta a las necesidades físicas de los trabajadores, generalmente vía salarios y condiciones de seguridad. El líder al ver humanos en lugar de recursos, entiende que es necesario ofrecer un salario que cubra las necesidades físicas, pero que adicionalmente ha de proveer respuesta a las necesidades mentales, emocionales y espirituales. Estas últimas tienen que ver con significado, con el hecho de la gente sentir que en su empresa van a realizar una labor trascendente y no sólo a "generar el máximo valor posible para el accionista". No deja de llamarme la atención aquellas empresas cuyo foco principal o razón de ser es maximizar el valor para el accionista y luego buscan que la gente muestre compromiso e identificación. Es simplemente imposible, el humano resuena con causas nobles y trascendentes. El valor para el accionista será la consecuencia de abrazar dicha causa superior. La función más importante del liderazgo es ayudar a descubrir, y por tanto inspirar y guiar ese proceso.

En este orden de ideas, la Responsabilidad Social Empresarial como hoy la vemos, no es más que la respuesta desde los niveles bajos de conciencia a un problema de trascendencia del humano.

Las personas jurídicas enfrentan en su momento económico tal vez más glorioso, su momento más riesgoso. Por las mismas razones que hoy son ensalzadas, muy posiblemente sean condenadas en un tiempo no muy lejano.

Con el objeto de proteger la creación más eficiente del humano, la empresa con fines de lucro, necesitamos urgentemente dar este enorme salto, que equivale en dimensión a las diferencias existentes en la concepción del mundo entre la mecánica clásica y la mecánica cuántica.

Comenzamos un momento en el cual se irá haciendo difícil operar sin haber descubierto una razón de existencia de profundas raíces y significado. Al final, de la misma forma que el humano es la única especie en el planeta que necesita encontrar significado en la vida, las personas jurídicas comienzan el proceso de replantearse cuál es su naturaleza, función y propósito en la sociedad.

Al final y por primera vez, será a los niños de hoy, hombres y mujeres del mañana, a quienes tendremos que responder sobre nuestra contribución no solo para generar riqueza, sino sobre todo, para dejar un mundo más habitable y humano.

Si logramos ir trasformando los modelos mentales que heredamos de la Revolución Industrial, estaremos ayudando a sembrar en la sociedad organizaciones visionarias, que como los sistemas humanos, se auto-regularán, evolucionarán y garantizarán su trascendencia en el tiempo en sociedades más sanas, y por tanto sustentables.

En las organizaciones se comienza a entender que es sólo una visión más amplia de la sociedad y del ser humano, la que puede llevar adelante una gestión que garantice su éxito en el largo plazo. La orientación técnica se va abrazando con las ciencias del comportamiento para recorrer un camino en conjunto, que busca mejores individuos, organizaciones y por lo tanto sociedades.

Empresas ricas y sociedades pobres difícilmente podrán continuar de la mano por mucho tiempo. En su dimensión externa los desarreglos sociales y los desequilibrios ambientales están dibujando un panorama de profundas transformaciones en el modelo de inserción social empresarial. De igual forma comienza también a hacerse evidente que el modelo de gestión que busca hacer más, mejor, más rápido y más barato, utilizando "recursos" y externalizando la mayor cantidad de funciones y responsabilidades, alcanzó ya su punto de rendimiento decreciente, tal y como la enorme cantidad de fusiones y escándalos financieros nos están alertando. No será por la vía de más controles como daremos una solución definitiva al problema de falta de ética que enfrentamos cada vez con más fuerza en el entorno corporativo.

La Responsabilidad Social Empresarial, aunque bienvenida y necesaria, está muy lejos de convertirse en elemento de transformación social. Por el contrario, pudiera tal vez estar enviando un mensaje de suficiencia que actúe como anestesia para las transformaciones que cada vez con más fuerza y en más países, siento no equivocarme al pensar, serán reclamadas con más fuerza al mundo empresarial.

En esta transición, la labor gerencial de administrar recursos debe dar paso al proceso de inspirar y guiar que dibuja el liderazgo. Este último, no se basa en conocimientos y títulos, tiene que ver por el contrario con la capacidad de encontrar propósito y significado en la

vida, al abrazar una causa superior y trascendente. Muy posiblemente sea el próximo paso en la evolución del Ejecutivo y para ello, la escuela tradicional de negocios, tendrá que reinventarse. Es el regalo del nuevo siglo.

Hasta ahora, nuestros gerentes han logrado extraordinarios avances en la administración científica, generando innumerable cantidad de bienes para una vida mejor, al costo tal vez de enmascarar la crisis espiritual que nos ha acompañado siempre, y que no ha permitido que esos bienes nos dieran a todos una mejor vida.. Han logrado con éxito que sus empresas sean las mejores EN el mundo. Ahora sin embargo, se abre el espacio para el liderazgo que busca también que sus empresas sean las mejores PARA el mundo.

El trabajo del gerente es operar al menor costo para sus accionistas, maximizando la ganancia. El trabajo del líder, en adición, será alinear este costo al mejor costo para la sociedad, a balancear riqueza económica y riqueza social, a no sólo vender productos sino trascender con su gestión. De manera creciente, tendrá más valor en el mercado, ya que el mejor negocio del mundo no tengo dudas, será salvar al mundo.

La política y la empresa privada

Vivimos en Latinoamérica un proceso político que nace o emerge de las carencias propias de un sistema de desarrollo, que eficiente en la creación de riqueza económica, ha fallado rotundamente en honrar a la vida y al humano, acá posiblemente esté una de las causas de los giros hacia la izquierda que hemos visto en la política de nuestros países.

Este proceso es parte de la evolución, donde debemos entender que hemos sido nosotros los responsables de este renacer político de la izquierda, que ha centrado nuevamente el debate entre derecha, izquierda o centro. Pienso de todo corazón que comenzaremos a transitar otro camino social cuando miremos "hacia adentro", no es un tema de derecha ni izquierda. Pareciera también que estamos saturados de "ismos", ya va llegando la hora de entender que el único "ismo" posible es el HUMANISMO. Para ello debemos darle una nueva visión al capitalismo y poner a la ciencia al servicio de la vida y no del dinero, caso contrario, mucho me temo, que seguiremos en un debate estéril de ideologías políticas.

Mientras no se logra alinear en sus fines últimos al sector político y al sector empresarial, será la sociedad la que pague la factura de la incomprensión, en este caso, con un deterioro progresivo del poder de compra, del abastecimiento y de la calidad de vida en general.

Hace falta que el político deje de pensar en la próxima elección y el empresario en el próximo trimestre, que se muevan del interés propio al bien común. Que emerja el sentimiento de destino común, de la necesidad de resonar con la gente para algo más que cubrir necesidades básicas de vivienda, alimentación, seguridad y trabajo.

El reto que enfrentamos es el desarrollo sostenible, el socialismo no produce desarrollo y el capitalismo no es sostenible.

Como defensor de los valores de libertad y democracia, me inclino en ayudar a la empresa a convertirse en la protagonista de esta transformación. A mi mejor saber y entender, no podrán evitar los reflectores que cada vez con más intensidad irán mostrando su responsabilidad y sus avances, ayudemos todos a darle una dimensión ética a la corporación, para que el conocimiento se ponga ahora sí, al servicio de la gente y el planeta, es decir: la vida.

Ayudemos a la persona jurídica a verse como lo que es, una persona y a plantearse entonces la razón más profunda de su existencia, el equivalente al significado individual, a la dimensión más trascendente, esa que no dudo en llamar la dimensión espiritual.

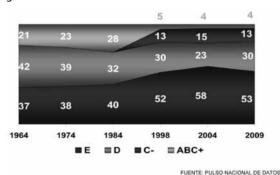
La próxima generación nos lo reclamará.

GUÍA PARA ESTRUCTURAR PROYECTOS DE LÍNEAS SOCIALES PARA LAS EMPRESAS

Benjamín Tripier

El propósito general de este trabajo es sistematizar los esfuerzos de las empresas en materia social con la finalidad de generar desarrollo y mejorar la calidad de vida del venezolano.

Para poner en perspectiva el significado de "generar desarrollo y mejorar la calidad de vida" es bueno considerar la brecha de pobreza existente, tomando conciencia de la información provista por el Pulso Nacional para el año 2009 presentado por la empresa Datos. En el siguiente gráfico se pueden observar algunos datos que nos muestran las profundas desigualdades existentes en la sociedad venezolana.



La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una tendencia que toma cada vez más fuerza a nivel mundial y en Latinoamérica, avanzando más allá del concepto tradicional de filantropía para incorporar los temas sociales y ambientales a lo técnico económico.

En nuestra Venezuela del 2010 con una población de alrededor de 27 millones de habitantes, 21 millones de los cuales pertenecen a las clases socio demográficas D y E, la RSE debe revestir características especiales, mas orientadas a dar prioridad al entorno que a los trabajadores propios, pues existe una brecha muy grande entre las condiciones de nuestros trabajadores, por básicas que sean, y las brutales carencias de los sectores excluidos que generalmente rodean nuestros centros de operación y producción.

De la población económicamente activa del país, la perteneciente al sector del empleo formal, es la única que goza de la protección del marco jurídico formal -Ley del Trabajo, LOCYMAT, LOCTI- y de las técnicas gerenciales orientadas a la administración exitosa del recurso humano. Ya sea que la gerencia que les toque sea buena o mala, que el empresario sea responsable o que no lo sea, tienen como mínimo un conjunto de condiciones favorables que los privilegia y diferencia del resto de los venezolanos.

A grandes rasgos, se puede asumir que los trabajadores del sector de empleo formal están cerca de los 5 millones y que los millones restantes de la población económicamente activa no están bajo el paraguas de ninguna empresa, pública o privada.

Sin descuidar las condiciones laborales de sus trabajadores, cada empresario debe tomar conciencia de la importancia estratégica que tiene su entorno tanto para el desarrollo de su negocio en particular, como para el del país en general.

La RSE bien entendida para nuestro país, debe poner énfasis en la cara afuera de la empresa, de forma tal de contribuir, adoptar, incorporar partes de esa inmensa cantidad de gente que hoy está atendida solo por programas del Estado y de algunas ONG's.

No existe tal cosa como una empresa exitosa en un entorno de pobreza....podrá parecer exitosa en el corto plazo, pero no es viable en el mediano. En este sentido, entendemos que las bases conceptuales de responsabilidad social empresarial, para nuestro caso venezolano, son insuficientes para atacar los niveles de pobreza y exclusión existentes, por lo que proponemos una lectura más orientada a producir resultados que integren a la inclusión y el desarrollo.

El esfuerzo que se requiere es tan importante e inmediato que no se puede basar solo en los conceptos de RSC o RSE tradicionales sino que debe considerar una mayor profundidad que hemos llamado Responsabilidad e Inclusión Social Empresarial (RISE).

Se trata de incorporar en el negocio estrategias que aseguren la sustentabilidad y el compromiso social que requiere el entorno venezolano.

El Compromiso con la RISE debe ser un compromiso estratégico de largo plazo y global, que condicione la conducta y la cultura de la empresa y de la alta dirección quien debe determinar el contenido y alcance del compromiso social de la empresa.

De hecho, la política de RISE de una empresa debería ser pública, formulada por la alta dirección, con el compromiso de todas las áreas y a su vez debería proporcionar un marco para la acción y el establecimiento de objetivos por lo que debe incorporarse a la Misión y Visión de la Empresa.

Bajo el paraguas de un liderazgo ético, los objetivos de la RISE deben poder articularse con los procesos de negocio de la empresa, por lo cual deberían ser:

- · Definidos, medibles.
- Flexibles y alcanzables: actúan como elementos motivadores.
- Coordinados: horizontal y verticalmente.
- Concebidos en forma participativa: generación y no fijación.

En el entendimiento de que los gobiernos por si solos no lograrán los objetivos de inclusión social, le asignamos al actor social "empresa" (también llamado "Ciudadano Corporativo") el rol de asumir responsabilidades de inclusión, teniendo en cuenta que la distribución geográfica a nivel nacional, de las diferentes unidades de negocio (fábrica, almacén, depósito, oficina) le dan a este actor una amplia cobertura con posibilidades de rápida penetración e impacto.

Les proponemos a las empresas una manera sistemática de aproximarse al tema de la inclusión social. Vemos estos esfuerzos por parte de las empresas en forma evolutiva, en tres Fases:



FUENTE: METODOLOGÍA DE NUEVA TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS - NTN

A los efectos de este trabajo nos concentraremos en la Fase II, con el propósito de diseñar y desarrollar una cartera de proyectos para asegurar en lo económico y social (mas allá de lo técnico y ambiental) la sustentabilidad de los negocios de una empresa.

Hemos desarrollado una guía metodológica que acompañe y guíe los esfuerzos empresariales de la RISE, teniendo la característica de ser iterativa y evolutiva en la medida en que la empresa vaya profundizando su compromiso estratégico con su entorno social.

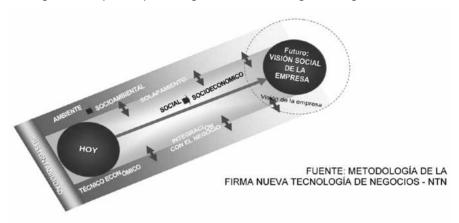
Tiene además la particularidad de concentrarse en el tema socio económico, considerando que para el tema ambiental hay desarrollos conceptuales y metodológicos maduros que los atienden, mientras que en lo netamente social se está en una etapa incipiente, inclusive a los efectos de establecer límites disciplinarios. Entonces nos concentraremos en lo sociodemográfico y en lo socioeconómico.

Es importante que la empresa tenga claridad en el peso que se le asigna al componente social en su modelo de negocios, en su sentido de dirección y en su Norte Estratégico. La Visión de Negocios de una empresa sustentable tiene tres dimensiones, la técnico-económica, la ambiental y la social, debiendo establecerse fronteras claras de responsabilidad operativa, considerando que las tres dimensiones se articulan a través del modelo de negocio. Para este caso y en beneficio de la focalización y especialización, proponemos que se defina la Visión Social de la empresa, orientándola hacia la promoción del desarrollo socioeconómico y más específicamente hacia el desarrollo endógeno en su área de influencia, la cual deberá ser identificada con precisión.

La estrategia en la cual se apoya la cartera de proyectos asociada a las líneas sociales de la empresa, se fundamenta en la premisa de que todo proyecto debe tener un sentido de dirección o Norte Estratégico.

El camino hacia ese Norte Estratégico, partiendo de la situación actual (hoy), consta de tres componentes o bandas: la banda social (de la cual se ocupa este trabajo), la banda ambiental y la banda llamada técnico-económica (relacionada con la operación del negocio de la empresa). Si bien este trabajo se concentra en la banda social, en paralelo

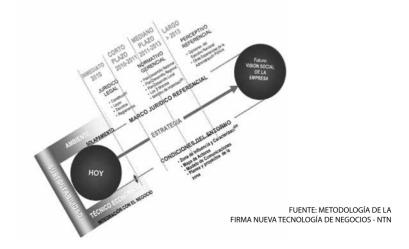
están corriendo las otras dos, por lo que hay que destacar que las tres bandas (ambiental, técnico-económica y social) interactúan entre sí permanentemente. El camino a recorrer y todo aquello que debe considerarse en el recorrido se representa a través del modelo estratégico, el cual puede apreciarse gráficamente en las siguientes figuras.



Los linderos entre la banda social y la técnica están claramente definidos, sin embargo, entre lo social y lo ambiental, aún se observan algunos solapamientos originados por ser el social, un tema que estaba incorporado como parte del alcance de proyectos ambientales. Con la finalidad de delimitar el campo de acción entre estas especialidades, hemos definido que lo socio-cultural sería el ámbito de acción de la experticia ambiental, mientras que lo socio-económico sería responsabilidad de la experticia social. Finalmente, la integridad de las tres bandas hace que el negocio tenga sustentabilidad.

El camino hacia el Norte Estratégico está limitado por dos grupos de referencias:

- El marco jurídico referencial (Constitución Bolivariana, leyes, reglamentos y lineamientos del Poder Ejecutivo).
- Las condiciones del entorno (área de influencia, actores relevantes, características de la zona, inventario de planes y proyectos de terceros y el plan de comunicaciones).



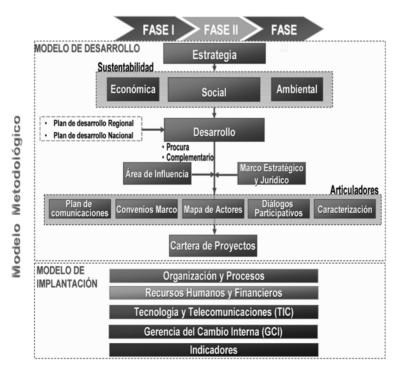
Para conservar la consistencia en los esfuerzos, proponemos la utilización de un enfoque metodológico, que consiste en identificar la estrategia contenida en la visión y misión de la empresa y utilizarla como un ancla para desarrollar una cartera de proyectos sociales que la satisfaga. Para lograrlo, deben definirse aspectos tales como: el área de influencia, el marco estratégico y jurídico, el plan o modelo de comunicaciones, el mapa de actores (teoría de stakeholders), establecer convenios marco, realizar diálogos participativos y caracterizar la zona.

En cuanto a la definición del área de influencia y a la caracterización, estas van variando con el tiempo, y se van circunscribiendo, focalizando y especializando.

Es importante resaltar que la aplicación de la metodología es iterativa en el tiempo a medida que se avanza en la especialización en el tema social y que se adquiere más información relevante.

Para alcanzar el Norte Estratégico o Visión Social establecidos, se desarrollará una cartera de proyectos que permitan organizar la inversión social estableciendo estrategias para el desarrollo e inclusión social que consideren las áreas de negocio de la empresa.

La figura siguiente presenta el modelo metodológico que consta de dos cuerpos, el de desarrollo de las actividades vinculadas a la conceptualización y provisión de contenido, y el de implantación que muestra las diferentes dimensiones empresariales y gerenciales que están involucradas en el despliegue e implantación en el ámbito de la empresa.



FUENTE: METODOLOGÍA DE LA FIRMA NUEVA TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS - NTN

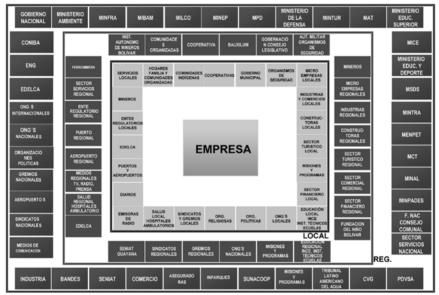
Para este trabajo nos concentraremos en el Modelo de Desarrollo cuya lectura general, siguiendo los componentes es la siguiente:

- Estrategia: Hay que contar con una estrategia clara del peso de lo social en el modelo de negocio tal como se indicó en la parte introductoria de este trabajo. Como complemento a la Visión de la empresa se debe establecer la Visión o Norte Estratégico para la Función de Desarrollo Social.
- Sustentabilidad-Social: Los tres componentes de la sustentabilidad (Técnico-Económico, Ambiental y Social) tienen contacto con las comunidades, cada uno de ellos en su área de experticia específica, por lo que deben alinearse a fin de evitar duplicidades. Dentro del ámbito de la sustentabilidad, se requiere de definiciones internas que acoten los ámbitos y permitan trabajar con especializaciones orientadas a lo social, asumiendo que la empresa en general, ya tiene experiencia en los otros dos componentes, el ambiental y el económico.
- Desarrollo: Cada área de la empresa tiene características propias que determinan el potencial de impacto sobre el entorno y su contribución al desarrollo social. Este estará influenciado, por una parte, por los planes nacionales, regionales y locales que los gobiernos a sus diferentes niveles hayan desarrollado, y por la otra, por la voluntad de la empresa tanto de incorporar la zona a sus posibilidades de procura, como de atender necesidades que no estén relacionadas con sus procuras. El enfoque socio económico de las acciones propuestas no debe entrar en conflicto con las necesidades socio ambientales, especialmente cuando se trata de comunidades indígenas y la preservación de su cultura. La gestión de desarrollo social se concentra en aquellas acciones orientadas a generar o impulsar crecimiento económico (socioeconómico).
- Áreas de influencia: Deben definirse zonas a fin de focalizar en ellas las acciones derivadas de la estrategia de desarrollo social establecida, cuyo objetivo es delimitar el ámbito de la actuación de la empresa con el entorno. Se trata de un proceso de refinación progresiva, considerando el criterio geográfico, limitado a las zonas donde opera; el criterio temático: a nivel nacional para ciertos temas (Ej.: educación) e incluso la combinación de ambos. El objetivo de la estrategia de desarrollo social puede variar según el nivel del área de influencia considerada. La empresa ejercerá la función de desarrollo social con las comunidades del entorno inmediato en todas las zonas donde tenga presencia, tanto a nivel operativo (plantas, almacenes, depósitos y oficinas) como a nivel administrativo. En la definición del enfoque para el desarrollo social de cada zona se aplicará el concepto de asimetrías mutuas (positiva o negativa) de la empresa con respecto al entorno, considerando la presencia o no de otros actores institucionales, con criterio de proporcionalidad. Para evitar dispersión de esfuerzos y lograr mayor impacto proponemos que se establezcan diferentes niveles de influencia a través de anillos o polígonos que incorporen mayor cobertura geográfica, los cuales sean establecidos a priori para ser delimitados posteriormente con mayor precisión a través de estudios de caracterización.

Como un mecanismo adicional de selección y con la finalidad de establecer el potencial de impacto sobre el entorno de las áreas de la empresa que impulsen el desarrollo social, se considerarán los siguientes parámetros:

- Visibilidad en la zona
- Tecnología de apoyo
- Presencia humana en las instalaciones

- · Manejo de recursos financieros
- Mapa de Actores: Identifica los actores (internos y externos) que pudiesen influir sobre los objetivos de la cartera de proyectos a desarrollar, ya sea a favor o en contra, a fin de desarrollar estrategias que anulen los efectos negativos y potencien los positivos. Los actores internos tienen especial relevancia en esta primera etapa de diseño e implantación de la función de desarrollo social pues la misma implica un cambio de cultura en la organización y algunos trabajadores pudieran sentirse afectados. Es recomendable realizar una sesión o taller de Mapa de Actores con la finalidad de identificar los actores internos de mayor relevancia y establecer las estrategias para obtener el apoyo y la alineación con las estrategias y objetivos establecidos para la función social. De cara a los actores externos (stakeholders), el mapa de actores es un insumo importante para diseñar el plan de comunicaciones pues se identifican los diferentes tipos de audiencias para quienes los mensajes deben ser desarrollados considerando sus características.



FUENTE: METODOLOGÍA DE LA FIRMA NUEVA TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS – NTN

- Caracterización: Tiene el propósito de determinar necesidades y potencialidades de los habitantes de la zona. Se hace un reconocimiento por observación directa de infraestructura e instalaciones, y se obtienen testimonios de actores de la zona (caracterización cualitativa). Se sugiere la metodología de encuestas de hogares, pudiendo incluir un censo en los casos que se considere necesario. La finalidad de la caracterización tiene dos componentes:
- -Confirmar los límites del área de influencia preliminarmente identificada.
- -Determinar necesidades primarias, expectativas y potencialidades de los habitantes de las zonas de influencia definida.
- · Comunicaciones: Tiene como objetivo desarrollar una estrategia comunicacional que

Metodología de Caracterización



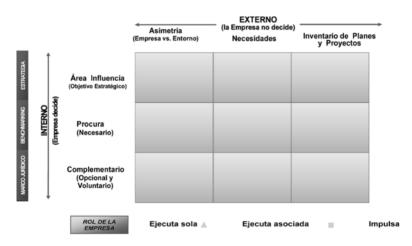
Entrevistas de tipo cualitativo y/o cuantitativo, imágenes en video y en fotografías de las poblaciones, visitas por tierra y recorrido aéreo

transmita un modelo de inclusión social sustentable, comparable o superior al actual, considerando la importancia de mensajes de valores y afectivos. Debe establecer, para cada actor, estrategias y acciones de comunicación que consideren sus características socio-culturales. Se encarga de informar a los públicos internos y externos sobre las actividades del Plan Social y de los impactos de las mismas, incluyendo dentro de sus parámetros de reporte, la transparencia y prontitud en la rendición de cuentas. También establece para cada actor estrategias y acciones de comunicación que apoyen el objetivo establecido.

Areas de Negocio / Proyectos MODELO DE COMUNICACIÓN OBJETIVO GENERAL / OBJETIVOS ESPECIE GOS **TEMAS** Técnico Político Socio Económico Interno Situacional Operacional Institucional **ACTORES EXTERNOS** INTERNOS Regional Nacional Internacional Local MAPA DE ACTORES EJECUTIVO GERENCIAL TRABAJADOR

FUENTE: METODOLOGÍA DE LA FIRMA NUEVA TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS – NTN

- Diálogos Participativos: Son una herramienta para comunicarse con los públicos externos en forma estructurada y demuestran la proactividad de la empresa, escuchando los requerimientos y expectativas de la comunidad. Se constituyen en el operador del Plan de Comunicaciones, pues se establece considerando los receptores, apoyados en el análisis o mapa de actores, estableciendo para cada caso estrategias y acciones de comunicación que apoyen el objetivo establecido. De cara adentro sirven para sensibilizar al público interno sobre la relevancia del tema social, a nivel mundial y nacional, desarrollando estrategias que den a conocer e impulsen la implementación de los nuevos lineamientos sociales y así crear conciencia del cambio de cultura que implica pasar de empresa de bajo perfil a difusión de acciones y logros. Pueden ser la base de los programas de voluntariado.
- Cartera de proyectos: Es el conjunto de acciones estructuradas con elementos de homogeneidad para lograr la Visión Social de la empresa siguiendo el Norte Estratégico establecido. Tiene por objeto el desarrollo sostenible del área geográfica establecida como zona de influencia y está asociada a las instalaciones operativas, existentes y en proyecto o estudio. En su diseño se aplicará el criterio de asimetrías mutuas (potencial de impacto de cada área de la empresa en el entorno con respecto a la capacidad de recepción del entorno) a fin de determinar la contribución al desarrollo en el área de influencia. El método de diseño de la cartera se basa en la relación entre diferentes elementos tal como puede verse en la figura siguiente:



FUENTE: METODOLOGÍA DE LA FIRMA NUEVA TECNOLOGÍA DE NEGOCIOS - NTN

Elementos externos (que no están bajo el control de la empresa, ni dependen de su decisión) cuya fuente son:

- Asimetría (positiva o negativa) con respecto a su capacidad de impacto en el entorno.
 - -Asimetría Positiva: para la empresa significa que tiene potencial de influir en el entorno.
 - -Asimetría Negativa: el entorno ya tiene una complejidad o grado de desarrollo con respecto a la empresa, que el esfuerzo dedicado en favorecerlo puede dispersarse o no aprovecharse en todo su potencial.
- Necesidades de las comunidades de las zonas de influencia.
- Oportunidades de desarrollo generadas por los planes y proyectos identificados para llevarse a cabo por terceros.

Elementos internos sobre los cuales la empresa tiene control y puede tomar decisiones, tales como:

- El grado de desarrollo establecido como meta para la zona o área de influencia de la instalación considerada (estrategia).
- Requerimientos técnicos y logísticos asociados a la procura de bienes y servicios para la ejecución de las obras.
- Proyectos complementarios basados en las vocaciones tradicionales y no tradicionales de las zonas de influencia.

En la definición del rol o participación de la empresa en los proyectos de la cartera debe considerarse siempre el concepto de inter institucionalidad para lo cual se establecerán alianzas y convenios con otras instituciones en los cuales el rol de la empresa puede variar entre asociado o simplemente impulsor.

Cuando se trate de diferentes áreas de la empresa, se sugiere integrar la cartera de proyectos de cada área en una sola cartera corporativa, después de ser revisada para eliminar duplicidades y solapamientos entre áreas y enriqueciéndola con las prioridades establecidas bajo la visión integrada de necesidades y disponibilidad de recursos.

Algunos ejemplos de proyectos tipo son los siguientes:

- •ENERGÍA ELÉCTRICA EE. Impulsar a través de acuerdos las inversiones necesarias para la mejora del servicio eléctrico a los usuarios en la zona de influencia.
- •AGUA POTABLE AGUA. Diseño y desarrollo, de un sistema de aprovechamiento del agua a efectos de su potabilización y distribución para el uso de las comunidades de la zona de influencia.
- •PLANTAS PARA LA PRODUCCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN MATCON. Suministrar insumos, diseñar y construir la infraestructura necesaria para el funcionamiento de las plantas para producción de materiales de construcción que abastezcan el mercado en la zona.
- •MINICENTRO DE INCLUSIÓN SOCIAL MIS. Centro en un perímetro de seguridad para servicios sociales y actividades múltiples que beneficien a la comunidad, con áreas acondicionadas y adaptables según las necesidades específicas de la población. Cuenta con las siguientes actividades: salud, capacitación, reuniones comunitarias, guardería/maternal, parque infantil, infocentro, recreación, biblioteca, asistencia social y mercado libre con zona de depósito o acopio.
- •PROYECTO CASERÍOS PC. Mejoras de los pequeños poblados o caseríos, a través del acondicionamiento de las viviendas, y de la infraestructura del poblado, en lo que se refiere a aguas, energía, vialidad y comunicaciones, con el fin de promover su consolidación.
- •EDUCACIÓN. Construcción de escuelas, Programas de adiestramiento y capacitación.

Para cada proyecto se debe generar una ficha técnica en la cual se identifiquen, como mínimo:

- Objetivo del proyecto
- Narrativa breve de los resultados a obtener
- · Beneficios esperados
- Áreas y actores beneficiados
- Cronograma de ejecución y fechas tentativas
- · Costos asociados y flujo de caja
- · Riesgos asociados

MODELO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS SOCIAI MENTE RESPONSABI ES

Ítalo Pizzolante Negrón

Más allá de preocuparnos por adaptarnos a las exigencias del entorno competitivo actual, debemos ocuparnos de modelar, en forma responsable, ese entorno donde deseamos actuar y de hacerlo con visión de trascendencia, sin sacrificar el largo plazo por decisiones que respondan a la coyuntura, o lo inmediato. Esta visión sustentable, fue el punto de partida del trabajo doctoral que presenté el año 2008 en España y que generosamente fue calificado para ser publicado en ese competido mercado, bajo el titulo "De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable: comunicación estratégica para el Fortalecimiento Institucional". En las siguientes páginas comparto una síntesis de este trabajo de investigación cuyo libro ya está siendo distribuido en el país.

Todavía hoy se discuten las definiciones que permitan comprender el verdadero sentido gerencial de la Responsabilidad Social Empresarial, concepto que es todavía más amplio que la sola filantropía, la inversión social, el marketing social o, en general, los importantes programas y proyectos que a menudo son liderados por fundaciones u organizaciones de la sociedad civil. La definición que propongo establece la Responsabilidad Social Empresarial como un estado de consciencia del impacto, positivo o negativo en la sociedad, a partir de las decisiones que toman o dejan de tomar los líderes de empresa.

Partiendo de esta definición, sostengo que el ciudadano-consumidor de hoy, no pone su mayor atención en conocer qué es lo que hace la empresa, sino cómo lo hace: es decir, que insumos utiliza la empresa para su fabricación, las relaciones con su recurso humano, el ambiente, las formas como mercadea el producto, su transparencia frente a sus stakeholders y hasta el estilo de liderazgo de aquellos que conducen la organización. Hoy el ciudadano vigila los procesos de gestión y a través de las redes sociales se ocupa de divulgar sus percepciones de lo que hace la organización, pero también de aquello que deja de hacer, en función de sus propias expectativas de la empresa y sus líderes.

La evolución necesaria, un nuevo punto de partida para el análisis

Siempre he planteado que más allá de los programas o proyectos de RSE de la empresa, la sustentabilidad de una Empresa Socialmente Responsable depende hoy más que nunca de la consistencia y coherencia de sus procesos de gestión y de la forma como administramos la comunicación como una herramienta que agrega certidumbre a los construcción de la confianza en la empresas y sus líderes. Hablo de procesos gerenciales del día a día de la empresa y tangibles a partir de las decisiones que toma el gerente, que lejos de compensar socialmente el impacto de sus operaciones, estén dirigidos a evitar o minimizarlos, revisando la decisión que se está tomando, con clara conciencia social. Este comportamiento consciente y firme de la re-significación de lo social en el ciudadano, como afirma frecuentemente mi amigo Oscar Schemel-, nos permitirá fortalecernos institucionalmente, agregando mayor certidumbre a nuestros planes de negocios y facilitando el logro de los objetivos allí planteados.

Esta lógica para el análisis de los procesos de gestión y las condiciones del liderazgo que debe acompañar a la empresa responsable en tiempos complejos y confusos como los que estamos viviendo, me permitió diseñar una metodología de trabajo, -desde la perspectiva

de la comunicación-, que se resume en un Modelo de Actuación para Empresas Socialmente Responsables, como propuesta final de mi tesis doctoral, parcialmente compartida en esta síntesis. A este fin, un punto de partida fundamental es comprender la Comunicación Estratégica como una herramienta gerencial que garantiza el logro de un objetivo, pero que no es -ni debe ser-, un objetivo en sí misma. Comunicar no es el fin, es el medio para lograr llegar a donde queremos. No es cuestión de "medios de comunicación", es asumir el reto de combinar una estrategia apropiada, los mensajes correctos, la habilidad necesaria, el modelo de organización que facilite el proceso y todos ellos bajo el liderazgo gerencial que debe tomar la decisión oportuna y acertada. Esta visión, en detalle, esta publicada en mis libros: "La Reingeniería del Pensamiento" y "El poder de la Comunicación Estratégica, reflexiones de un evangelizador corporativo", donde afirmo que la Comunicación no resuelve problemas de organización, sino con buena gerencia.

El "Modelo de Actuación Responsable": una forma de ser y hacer una empresa sostenible

Necesitamos asegurarnos de que todo lo que hagamos para cumplir con la visión y misión empresarial sea replicable y que, para ello, tenga permeabilidad a todos nuestros empleados y forme parte estructural de nuestra cultura de trabajo¹. Estoy hablando de un "modelo" alineado con procesos internos y externos que hagan sustentable a la empresa, y que permitan facilitar el pensamiento estratégico de su liderazgo, la visualización de un estilo propio de trabajo que la diferencie de otras organizaciones y que, además, se convierta en una guía que haga posible replicar procesos de actuación, institucionalidad y generación de confianza.

Un "modelo de actuación responsable", debe ser el eje de una visión compartida ya que construye confianza en la empresa y su dirigencia, la fortalece institucionalmente, despersonaliza las formas de trabajar del equipo humano y, en consecuencia, genera mayor coherencia y consistencia en el trabajo, proyectando mayor credibilidad al mundo interior y exterior de la empresa. Por otra parte, contribuye a sistematizar la gestión de la comunicación de la empresa, generando un esfuerzo focalizado en sus objetivos, pero armonizados con los intereses de sus stakeholders.

El Modelo de Actuación Responsable que propongo, es una herramienta gerencial para la construcción de la reputación corporativa, que permite el fortalecimiento institucional de las empresas socialmente responsables; construyendo confianza frente a cada una de sus audiencias internas y externas y armonizando sus intereses con las expectativas de cada una de ellas.

El modelo parte del manejo integrado de tres ámbitos de actuación, estrechamente relacionados entre sí: Estrategia, Mensajes y Habilidades. Estos se complementan con la incorporación de un cuarto ámbito de actuación que los integra: Governance o modelo de organización. Cada ámbito puede actuar independientemente, pero todos en un contexto donde el entorno (todo aquello que rodea a la empresa) y el dintorno (aquello que está contenido en la empresa, tal como la cultura o forma de ser hacer las cosas), condicionan la actividad de la empresa y el logro de sus objetivos.

^{1.} PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo: Gestión de la Comunicación en las organizaciones, en sus capítulos de "Gobierno Corporativo, la Revolución de la Transparencia" y "Portavocía". Editorial Ariel. Barcelona, España, 2004.



Cada uno de los ámbitos para la actuación que caracterizan a la Empresa Socialmente Responsable, son ventanas de oportunidad para fortalecerla institucionalmente, "entrando en forma independiente por cualquiera de los ámbitos, o en todos, dependiendo de lo que el liderazgo empresarial busca y prioriza", tal como afirma Thony Da Silva, Socio de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y representante de la Red DIRCOM para Venezuela.

La primera esfera: ESTRATEGIA La "Visión Estratégica" para una actuación responsable: tarea pendiente

Entendiendo que una estrategia de Responsabilidad Social sostenible en el tiempo es aquella que es capaz de armonizar los intereses de la empresa, con las expectativas del país donde opera la organización, puedo concluir que esta dimensión del MODELO se inicia a partir del conocimiento profundo y detallado de los planes de negocio de la empresa, los cuales deberán ser luego traducidos en términos de comunicación estratégica, con miras a alcanzar su Fortalecimiento Institucional. Me refiero a un ejercicio inicial, el cual nos permitirá la identificación temprana de todos aquellos asuntos clave que afectan, de forma positiva o negativa, la normal operación de la institución y la credibilidad de su dirigencia. Hablo de hechos notorios o no, públicos o privados, que pueden suceder en el ámbito económico, social y ambiental de la empresa, incluyendo sus implicaciones políticas, en los espacios de relación donde ésta se desenvuelve.

En resumen, esta dimensión de trabajo en la esfera de la Estrategia se refiere a la visualización sincronizada de acciones que permiten alcanzar las metas y objetivos que la empresa se propone en su plan de negocios. Ello es el resultado del análisis interdisciplinario y multivisión que hace posible identificar aquellos asuntos estratégicos que construyen una agenda que condiciona -positiva o negativamente- el desempeño de la empresa; para, una vez vinculados a las características culturales propias (dintorno²) y a las condiciones presentes en su ambiente de negocios (entorno³), desarrollar los planes de comunicación que aseguren el cumplimiento del Plan de Negocios en el largo plazo.

^{2.} PIZZOLANTE NEGRÓN, Italo: Organización y Cultura, la Identidad Corporativa: Capítulo "La Geometría de la Comunicación". Universidad Católica de Murcia, España, 2000.

^{3.} Ídem.

El desarrollo de la estrategia para el Fortalecimiento Institucional de la empresa, debe contemplar sesiones de trabajo destinadas a traducir los objetivos de negocio en acciones de comunicación estratégica, que hagan factible el logro de las metas que la empresa se ha definido; de esa manera, podremos ofrecer una visión integral, a la hora de diseñar planes de comunicación interna o externa que aseguren consistencia y coherencia comunicacional. Hablo de visiones para las actuaciones que contengan, entre otros elementos fundamentales, el desarrollo de sistemas de alerta temprana y de equipos profesionales de Rápida Respuesta -apoyados por manuales de Contingencia-, además de Guías de Actuación, ante las diferentes situaciones a la que puede estar expuesta la empresa.

A este fin, es fundamental conocer las diferentes audiencias con las que la empresa debe comunicarse. Un análisis estratégico nos lleva a comprender de una sola mirada la realidad de la empresa, y los factores que influyen en el negocio. Diferentes procesos de análisis y metodologías para graficar la información, nos permitirán construir mapas (herramientas que forman parte del "modelo de actuación", en la esfera de Estrategia). Me refiero a los "Mapas de Fortalecimiento Institucional", MFI, una interesante metodología desarrollada al interior de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, que ha sido adelantada por nuestro Líder de Cuentas Agustín Beroes⁴.

Los "mapas", como herramienta de gestión, son una representación gráfica e interconectada de instancias, organizaciones, grupos e individuos cuyos contactos, relaciones e influencias, son determinantes en la toma de decisiones por parte de gobiernos, poderes del Estado u otros grupos de presión, que impactan el Plan de Negocios de una determinada organización empresarial.

La segunda esfera: MENSAJES El mensaje: la fuerza de la institucionalidad

Una visión sustentable, es lo que garantiza confianza y reputación en el largo plazo. Para ello, es fundamental el Fortalecimiento Institucional de la empresa, condición sólo factible en la medida en que se cuente, con meridiana claridad, con mensajes claros y concretos; verbalización que se hace tangible en la forma de ser y hacer de la empresa.

Esa identidad o personalidad corporativa sustentable es dinámica y requiere, para que la empresa logre sus objetivos, de una actitud humilde y de honesta atención para "escuchar" los diversos intereses que rodean a la empresa, pero también los de aquellos que surgen de la red de relaciones que se teje internamente. Intereses éstos que deben ser respondidos por la empresa, lo cual exige contar con mensajes compartidos por los diferentes niveles que integran a la organización.

Toda la investigación cualitativa y cuantitativa desarrollada para esta reflexión, evidencia la debilidad empresarial al no disponer de mensajes estructurados en forma eficaz, que permitan transmitir sus procesos como empresas socialmente responsables. No me refiero a los mensajes de sus programas o proyectos sociales, sino a la forma como gestiona la empresa y que deben ser consistentes del impacto social positivo o negativo de las decisiones que toma o que deja de tomar el gerente.

^{4.} Líder de Cuentas de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, Caracas, Venezuela.

Lo que he aprendido en mi vida de consultor gerencial en procesos de comunicación estratégica, me indica que frecuentemente las empresas que dicen disponer de mensajes, reflejan una nítida inconsistencia cuando se les pide verbalizar los legítimos intereses de la empresa que define su Plan de Negocios o cuando se consulta sobre la disponibilidad de medios para transmitirlos; resultado que permite profundizar sobre la inmensa área de oportunidad que esta dimensión del Modelo representa para diseñar líneas de actuación responsable.

El desarrollo de una visión gerencial alineada, que haga viable alcanzar los objetivos que se propone la empresa, requiere que el líder socialmente responsable, es decir consciente del impacto de su actuación, logre armonizar los diferentes intereses que conviven dentro de la empresa, y también los de aquellos públicos externos con los cuales se vincula, en el complejo mercado de la opinión pública y sus percepciones. Intereses que deben transformarse en mensajes sencillos y concretos, que permitan traducir y hacer comprender nítidamente el estilo de la empresa, sus intenciones, la fuerza de su visión y la coherencia con los valores que predica; mensajes éstos que permitirán alimentar una red de relaciones fundamentada en confianza. Me refiero a construir Capital Social.

Es básico asegurarse de que la empresa cuente, en forma verbal (y hasta no-verbal⁵), con los mensajes que nos proponemos dejar "posicionados" en la mente de nuestras audiencias, y a partir de los cuales queremos ser recordados y respetados. Informaciones que generen certidumbre sobre la empresa, sus productos, servicios y procesos gerenciales en general, son vitales. Comunicarnos con aquel que nos rodea, y hacerlo de forma que cada "historia corporativa" sea consistente y apuntale la confianza en la empresa; que no se trate, por el contrario, de una irrefutable prueba de la desalineación gerencial de sus líderes.

A partir de aquellos aspectos que son usualmente evaluados por los diferentes stakeholders de la empresa -y que impactan positiva o negativamente la reputación empresarial-, es fundamental desarrollar una agenda temática alineada, entre aquellos que lideran la empresa; pero, sobre todo, debemos contar con información sobre los temas de la empresa, suficientemente nivelada a través de las diversas áreas que la componen. "Lo que no se comunica no existe", suele repetir mi socio Thony Da Silva. Esta afirmación nos convoca a conceptualizar y desarrollar el mensaje corporativo que permita la comunicación estratégica de la empresa con sus diferentes "stakeholders".

La tercera esfera: HABILIDADES La construcción de habilidades: más allá del mensaje verbal

Todo comunica, todo el tiempo, condicionando la legitimidad y credibilidad de la empresa; por ello, es fundamental desarrollar nuevos estados de conciencia, que faciliten el desarrollo de nuevas destrezas personales y organizacionales, las cuales pueden ser desarrolladas a través de diferentes metodologías y simulaciones prácticas especializadas en materia de comunicación personal y gerencial.

La ausencia de visión estructurada y global evidenciada en la investigación cuantitativa contenida en mi trabajo doctoral, nos lleva a profundizar diferentes aspectos comunicacionales que sostienen la construcción de la necesaria habilidad personal

^{5.} Serán desarrollados en la Esfera del Modelo de Actuación: Habilidades.

propuesta por esta dimensión del modelo; me refiero a la necesidad de conectar nuestros mensajes verbales, con los mensajes no verbales propios de nuestra actuación.

La condición de confianza en un mensaje, no responde sólo a la comunicación verbal. Más de 90% de las percepciones⁶ que construye la empresa, se fundamentan en las formas (o comunicación no-verbal) a través de las cuales comunicamos nuestros mensajes. Entonces, es fundamental transmitir con efectividad los mensajes verbales (todo aquello expresado en diferentes escritos) definidos por la empresa, en equilibrio estratégico con nuevas capacidades no-verbales (todo aquello expresado por el lenguaje corporal, el uso de la voz, etc.).

Es vital la capacitación de voceros formales e informales para fortalecer al Capital Humano de la institución, además de brindar oportuno coaching a la alta dirección. Pero el concepto de "vocero" ha estado generalmente rodeado de mitos. Se cree que "vocero" es aquella persona a la que se le encarga formalmente transmitir las posiciones de la empresa; sin embargo, ellos son con frecuencia quienes en menor grado influyen en las percepciones colectivas de la empresa. Hay otro "vocero" -el informal- que de no estar alineado con los objetivos de la empresa y comprometido para su logro, se convierte en la voz de la organización que influye de forma determinante en la reputación y la confianza de la empresa. Por esta razón, debemos asumir que "voceros" somos todos, a fin de desarrollar herramientas gerenciales destinadas a mantener una nivelación adecuada, no solamente de los mensajes a comunicar, sino de las habilidades para lograrlo de manera efectiva.

La cuarta esfera: GOVERNANCE

Es la necesidad de formalizar la visión Socialmente Responsable de la Empresa dentro del modelo de gestión de la empresa

El concepto de "governance", expresión más frecuente en el mundo empresarial, tiene que ver con el "modelo de gobierno" que la empresa ha diseñado para ser gerenciada. No sólo se trata de la estructura expresada en un organigrama, ya que ello está vinculado también al conjunto de normas que regula el funcionamiento de una empresa. El "gobierno de empresa" se refiere además a la forma particular como la gestionamos; y ello, sin duda, diferencia a las empresas responsables, de las irresponsables, frente a la comunidad de empleados y, en general, ante la sociedad donde opera. Governance o Governanza, tiene que ver con la manera de organizarse, de estructurarse interna y externamente, de tomar en cuenta a los públicos interesados en la empresa (stakeholders).

Es fundamental hacer notar que los "procesos" de gestión requieren una forma estratégica de ser "gobernados", con la misma profesionalidad y formalidad de otros procesos. No me refiero a la existencia o no de planes o programas de RSE; el "proceso de gestión" es fundamental dentro de la empresa, a los fines de garantizar certidumbre en los equipos, foco en el logro de los objetivos y sustentabilidad; es decir, largo plazo.

Así como el área de Recursos Humanos es la encargada de garantizar el capital humano que permita lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto y el área de Planificación es la llamada a construir los escenarios de actuación y los caminos que debe recorrer

^{6.} Comentarios de Gayle Cotton de Circles of Excellence Inc. durante un panel de la Organización de Presidentes de Empresa (YPO). Cross – cultural training videos & corporate training programs: Circles of Excellence Inc. [Documento en línea] http://circlesofexcellence.com/products.html [Disponible: 9 de junio, 2008]

para alcanzarlos, mientras que el área de Finanzas ofrece los recursos económicos que hagan factible lo anteriormente descrito, de la misma manera, formal y estructurada, las actividades específicas relativas a la Responsabilidad Social, deben ser parte integral de los procesos de gestión de la empresa; es más, todo proceso gerencial debe ser concebido a la luz de esa consciencia responsable de cada ejecutivo que trabaje y quiera ser y honrar con sus actuaciones a una empresa socialmente responsable.

Sin embargo, me gustaría repetir lo que he sostenido antes: no existe un "departamento" de Responsabilidad Social que monopolice la actuación responsable de una organización, porque la Responsabilidad Social es transversal a todo "proceso de gestión" de la empresa; en consecuencia, es inherente a todas aquellas áreas que conforman la organización. Hablamos de Responsabilidad Social Corporativa, cuando nos referimos a la suma de las partes que integran a la empresa; y eso involucra a todas las unidades. Es tan "responsable" de la Responsabilidad Social -valga la redundancia-, quien planifica y desarrolla productos que agreden al ambiente; como lo es el analista de recursos humanos que no provee el personal con la formación adecuada para cumplir con el plan de negocios; lo mismo que el gerente de tesorería que especula con el dinero y deja de pagarle al proveedor. Es tan irresponsable cualquiera de los anteriores, como lo es el jefe de una planta que no se vincula con la comunidad o irrespeta al ambiente. Esta reflexión no exime de la necesidad de un área de la empresa que focaliza en los temas "sociales", sea cual fuere su nombre, que se encarque de vigilar, articular y armonizar toda la actuación gerencial, en forma alineada con su compromiso de sustentabilidad frente a los accionistas de la empresa, su capital humano y la sociedad en general.

Esta necesidad que interpreto es lo que hace indispensable que el MODELO de actuación responsable integre las dimensiones de ESTRATEGIA, MENSAJE y HABILIDAD, en una dimensión que focalice la visión. Esa dimensión es, sin duda, la de GOVERNANCE o la estructuración oportuna y suficiente de una instancia de la organización que garantice la llamada "licencia social para operar" de la empresa.

A manera de conclusión:

Más allá de adaptarnos a la realidad es aceptar el desafío de modelarla

El desempeño empresarial, hoy más que nunca, trasciende a lo puramente económico y nos ubica en nuevas dimensiones sociales y ambientales, para aquellos que aún no han comprendido el dramático cambio cultural y político que vive la sociedad, a escala mundial. Más importante que producir un cambio de cultura en las empresas, es crear una cultura para el cambio.

Frente a ello, el pensamiento emprendedor busca modelos transformadores que hagan sustentable el negocio, más allá de la coyuntura donde, nuevamente, el tema "político" forma parte de los interrogantes que surgen. Sólo la energía creativa del líder es capaz de encontrar novedosas aproximaciones que garanticen la sustentabilidad de sus negocios; reflexiones que lo ubican en el "modelo social" de la relación empresa-sociedad. La dinámica política es una consecuencia más de lo social y, si queremos agregar certidumbre a nuestros emprendimientos, debemos desarrollar nuevos modelos empresariales que armonicen nuestros legítimos intereses, con las expectativas de la comunidad donde actuamos.

Recordemos que hablar de una Empresa Socialmente Responsable trasciende a "proyectos" o "programas" y ubica la reflexión en "procesos" gerenciales. Procesos de ser y hacer para

que la organización permanezca en el tiempo, lo que implica referirse a las prácticas que desarrolla y ejecuta dentro de su estrategia de negocios, siempre tomando en cuenta las distintas audiencias, o "stakeholders". Debemos asumir convencidos y sobre todo comprometidos, con la coherencia de nuestras actuaciones y la consistencia de nuestros planteamientos, el DESAFÍO DE MODELAR y para ello, la Comunicación Responsable y Estratégica es la herramienta que permite el Fortalecimiento Institucional necesario de la empresa y las relaciones de confianza que construyen aquellos que la dirigen en beneficio del largo plazo.

La sustentabilidad empresarial es el puente que permite pasar de la visión tradicional de nuestra acción en sociedad y la llamada RSE, a la consciencia en el liderazgo de construir Empresas Socialmente Responsables y ello depende, cada vez más, de aquellas empresas que comunican nítidamente, a través de sus actuaciones, su capacidad para influir positivamente en el entorno donde operan. El desafío, y lo digo con humildad, pero con profunda firmeza, no es entonces, "adaptarse" al entorno, es atreverse a influir, a modelarlo con nuestra forma de ser y hacer empresa (me refiero a los procesos de gestión y a las decisiones que tomamos); modelaje que influirá sobre líderes empresariales, que pronto estarán más atentos a los objetivos de negocios, pero más sensibles a las formas de actuación para desarrollarlos. Líderes que se anticipen - siendo flexibles y rápidos para atreverse a cambiar el rumbo sin complejos - y que sean innovadores, dispuestos a diseñar nuevos modelos de negocios más inclusivos, socialmente responsables, y conscientes de la realidad de nuestros países.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MARCO ESTRATÉGICO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Luis Eduardo Niño Monró

El éxito de un proyecto de inversión de capital se ha medido tradicionalmente en función de su capacidad para lograr los objetivos económicos esperados por el accionista. Este éxito, sin embargo, no es hoy en día sostenible en el tiempo a menos que esté además sustentado por una clara misión y visión estratégica de sus objetivos sociales y ambientales.

El éxito sostenible de una inversión de capital se mide por ende en términos del logro equilibrado del valor económico esperado por el accionista, más su contribución de valor a los grupos o audiencias de interés asociados a lo largo del ciclo de vida de la inversión:

- Clientes
- Empleados
- · ONG's
- Comunidades
- · Medios de comunicación
- Proveedores
- Contratistas
- Autoridades

Visto de esta manera, el logro del éxito sostenible de sus inversiones de capital se convierte en la acción más importante de responsabilidad social de una empresa.

¿Dónde empieza y dónde termina la RSE?

La misión de responsabilidad social empresarial comienza con el nacimiento mismo de la idea de negocios que genera la decisión de invertir capital en un proyecto. Su visión estratégica, por el otro lado, debe abarcar todas las fases del proceso de desarrollo del proyecto, y hasta más allá del fin de la vida útil de sus activos de producción de bienes y/o servicios.

- 1. Validación corporativa de la idea de negocios
- 2. Selección de la opción de desarrollo del proyecto
- 3. Ingeniería básica de la opción seleccionada
- 4. Ingeniería, procura, construcción y puesta en marcha del proyecto
- 5. Operación comercial
- 6. Desmantelamiento y disposición de las instalaciones

La clave del éxito sostenible de un proyecto reside, en consecuencia, en la capacidad de la empresa para comunicar a sus distintas audiencias de interés, de manera oportuna, fehaciente y convincente, sobre las acciones que ha tomado y/o habrá de tomar a fin de predecir, mejorar y asegurar el logro de sus respectivas expectativas sociales y ambientales. A lo largo, tanto del proceso de desarrollo del proyecto como durante su operación comercial y el eventual fin de sus operaciones.

Validación corporativa de la idea de negocios

El origen de los proyectos está asociado al aprovechamiento de una oportunidad de negocios o la satisfacción de una necesidad operacional de la empresa. En cualquier caso todo proyecto tiene su origen en una idea de negocios.

La validación estratégica es un proceso interno de la empresa cuyo propósito es decidir sobre los méritos de la idea de negocios propuesta para recibir los fondos de capital requeridos para pasar a la segunda fase de evaluación del proyecto.

Esta validación incluye la evaluación en términos de generación y/o destrucción de valor social y ambiental de las experiencias obtenidas en proyectos similares previamente ejecutados.

Una vez validado el proyecto es procedente identificar las audiencias o grupos de interés relevantes (Interlocutores Externos) y convocarlos a una primera reunión con los representantes de la empresa a fin de compartir expectativas y conformar el Comité de Interlocutores Externos (CIE) para este proyecto en particular.

Selección de la opción de desarrollo del proyecto

A este nivel la idea de negocios se convierte en un proyecto cuyas distintas opciones de desarrollo deben ser evaluadas y comparadas a fin de seleccionar su concepto óptimo de desarrollo.

Elementos clave de decisión a este nivel son la localización física de las instalaciones y los procesos de producción a ser utilizados.

Para sustentar la toma de esta decisión recomendamos realizar un Análisis de Costo Beneficio Social (ACBS) para cada opción de desarrollo en base a estudios preliminares de factibilidad económica e impactos ambientales y socioculturales para cada una de las opciones propuestas.

El documento fundamental de respaldo para esta decisión es el Informe Comparativo de los Análisis de Costo Beneficio Social realizados para cada opción de desarrollo, a fin de seleccionar aquélla que genere el mayor y más equilibrado Balance Social Neto (BSN) al negocio.

El ACBS es un método de evaluación de proyectos que mide la cantidad, en términos monetarios, del valor agregado de todas las consecuencias de ese proyecto sobre todos los miembros de la sociedad. Un ACBS mide explícitamente los impactos económicos, sociales y ambientales de políticas y proyectos, y es en consecuencia una efectiva metodología para gerenciar el proceso de diseño e implantación de la Responsabilidad Social en un proyecto de inversión de capital.

Esta decisión define la oportunidad de un segundo contacto con el CIE, en esta ocasión con la Gerencia del Proyecto, a fin de comunicar y compartir los criterios que sustentan las decisiones de la empresa en relación a la localización definitiva de las instalaciones del proyecto y los procesos de producción a ser utilizados.

Ingeniería básica de la opción seleccionada

La tercera fase del proyecto consiste en el desarrollo de la ingeniería básica de la opción seleccionada para el desarrollo del proyecto. Durante esta fase se definen los flujos de procesos, se especifican los equipos que los integran y se diseñan los sistemas de instrumentación de control y seguridad de las instalaciones.

Con esta información de ingeniería se diseña un modelo de simulación de las instalaciones el cual permita predecir, mejorar y asegurar el logro de los indicadores de gestión esperados en cuanto a efectividad y riesgos operacionales, tales como:

- Confiabilidad y disponibilidad de suministro
- Efectividad de producción
- · Competitividad de costos
- · Pérdidas asociadas a los procesos
 - Fmisiones
 - Ffluentes
 - Desechos sólidos
- Consumos operacionales
 - Energía
- Electricidad
- Gas natural
- Combustibles líquidos
 - Agua de uso industrial

Igualmente se llevan a cabo los estudios de peligros, riesgos y consecuencias requeridos para asegurar los niveles esperados de seguridad operacional de las instalaciones:

- Análisis Preliminares de Peligros (APP)
- Estudios Cualitativos de Riesgos y Operabilidad (Hazop)
- Análisis Cuantitativos de Peligros, Riesgos y Consecuencias (ACR)
- Estudios de confiabilidad de los sistemas integrados de seguridad de planta (SIL/SIS).
- Estudios de riesgos de pérdida de contención de las instalaciones, tales como roturas, filtraciones y emisiones fugitivas.

Las predicciones derivadas de estos estudios permiten tomar oportunamente decisiones a nivel de diseño, ingeniería y procura de equipos y materiales que propicien a su vez la minimización de estos riesgos de alto impacto social y ambiental y permitan el cumplimiento de los estándares de seguridad de procesos a nivel de industria.

Con el respaldo de esta información se deben llevar a cabo durante esta fase los estudios definitivos de impacto ambiental y sociocultural que a su vez permitan desarrollar el Plan de Ejecución del Proyecto. Plan éste que debe contemplar las medidas a tomar para controlar y minimizar los costos ambientales y sociales generados durante la fase de construcción y puesta en marcha de las instalaciones del proyecto.

La aprobación de este plan determina la oportunidad de un nuevo contacto entre el CIE y la Gerencia del Proyecto, a fin de compartir el proceso de toma de decisiones a nivel de ingeniería básica que sustenta el plan propuesto para la ejecución del proyecto.

Ingeniería de detalle, procura, construcción y puesta en marcha del proyecto

Durante esta fase se finaliza el proceso de procura del proyecto y se elaboran los planos definitivos para la construcción, montaje, arranque y puesta en marcha de las instalaciones del proyecto, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Plan de Ejecución del Proyecto.

Antes de iniciar esta fase es necesario decidir sobre los instrumentos a utilizar de aquí en adelante y hasta el fin de la operación comercial y desmantelamiento y disposición de las

instalaciones, para gerenciar e informar sobre el proceso de RSE en el marco integral de la sostenibilidad empresarial:

Normas, tales como:

- •La AA 100 AS 2008 del Institute of Social and Ethical Accountability
- •LA SGE 21 de Forética de España
- •La ISO 26000 de la International Organization for Standardization

Guías, tales como:

- Guía de Buenas Prácticas de Información del Gobierno Corporativo ONU-UNCTAD 2006.
- Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI "Global Reporting Innitiatives" 2008.
- Guías de la OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) 2002.

Códigos de Conducta, tales como:

• Códigos de Conducta de la OECD

Indicadores de Gestión, tales como:

- "Global Reporting Innitiatives" GRI 2007
- ETHOS 2002
- "Dow Jones Sustainability Index" (DJSI)
- FTSE4 "Good Index Series" 2001
- FFGS 2004
- SOCSAL 2005

Es importante resaltar además la importancia de implantar organizaciones adecuadas para el manejo de cada fase de desarrollo del proyecto así como durante su operación comercial. Organizaciones comprometidas y alineadas con los objetivos de sostenibilidad empresarial definidos como metas a lo largo de este proceso de gerencia de los proyectos, así como durante las fases de 5 y 6 de Operación Comercial y Desmantelamiento y Disposición de la Instalaciones.

Es importante recordar además que las decisiones clave en este proceso las toman organizaciones que mutan en función de las distintas etapas de desarrollo del proyecto. Igualmente que no son las empresas las que logran los objetivos que apoyan la sostenibilidad empresarial, son las personas que integran sus organizaciones.

Que es necesario mantener una "Organización Socialmente Responsable" a lo largo del ciclo total de vida de la inversión. Cuya responsabilidad fundamental sea la de establecer, ejecutar y hacer cumplir, en conjunto con el CIE, un Plan Estratégico de RSE el cual tenga como visión, tanto el reestablecimiento de las condiciones ambientales originales en el área de influencia del proyecto, como el desarrollo de comunidades independientes y capaces de sostenerse adecuadamente una vez que la empresa haya desaparecido como una fuente de generación de negocios y puestos de trabajo.

En conclusión, la aplicación de las prácticas antes mencionadas propicia el logro equilibrado de la ecuación básica de sostenibilidad empresarial:

Sostenibilidad Empresarial = Valor para el Accionista + Valor para los Grupos de Interés Su impacto, sin embargo, no se limita al proyecto en sí, sino que incide además de manera favorable sobre la reputación de la empresa y en consecuencia sobre el valor de mercado de sus acciones.

BIBLIOGRAFÍA

Boardman, Anthony. Usando el Análisis de Costo-Beneficio Social para medir la Responsabilidad Social Corporativa. Il Simposio de RSE en la Américas, Comité de Alianza Social. Venamcham. Caracas. Venezuela. 2002.

Boardman, Greenberg, Vinning, Weimer. Cost–Benefit Analysis: Concepts and Practices. Prentice Hall, 2001.

Laszlo, Chris. The Sustainable Company. Island Press, 2003.

Lazlo, Chris. Sustainable Value. Greenleaf Publishing Ltd., 2008.

Niño M., Luis Eduardo. La RSE en el ciclo de valor de los proyectos de inversión de capital - Clave para el éxito sostenible de los negocios de las empresas, Infogas, Junio, 2009.

Niño M., Luis Eduardo. Proyectos con Ciclos de Valor Responsable. Business Venezuela, Febrero 2009.

Puterman, Perla. Tendencias actuales se enfocan en códigos, normas, e indicadores de gestión, Social Report. Business Venezuela, Agosto / Septiembre, 2009.

Vargas, Mireya. Inversión Social Empresarial, Instrumento para la Sostenibilidad, Principios y Prácticas. Comité de Alianza Social, Venamcham, 2004.

Vargas, Mireya. Medición de Resultados, Inversión Social Empresarial. Caja de Herramientas. Comité de Alianza Social, Venamcham, 2005.

RSE COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Rafael Gallegos Carolina Tapia

I. La Responsabilidad Social, un concepto en permanente evolución

En los rincones del cerebro humano, como diría Gustavo Adolfo Becker, las ideas y concepciones yacen acurrucadas y desnudas, esperando que las vistamos de palabra para poder presentarse en la escena del mundo. Y con toda seguridad podemos afirmar que el ropaje con que se presentan esas ideas, depende de la época en que lo hagan. Es que lo que era cierto y útil ayer, seguramente será falso mañana, y hasta ridículo, como podría suceder con alguien que se presentara, por ejemplo vestido de Robin Hood, en alguna recepción de hoy.

Así ha acontecido con la relación empresa - sociedad. Las ideas han transitado desde una desconexión total entre la gestión empresarial y el devenir de la comunidad en los comienzos de la Revolución Industrial, hasta su antípoda en este siglo XXI, cuando la Responsabilidad Social Empresarial, que se ha convertido más que en el último paradigma gerencial, en la próxima ventaja competitiva, plantea una íntima relación entre la gestión y el entorno.

¿Cómo empezó todo?

La sintonía entre la invención de los telares, que permitían fabricar más mercancía y la máquina de vapor que facilitaba su transporte masivo a través de las rutas acuáticas, generó la Revolución Industrial. A partir de allí, nada fue igual. Los campesinos, ilusionados por un mejor nivel de vida, emigraron en masa a las ciudades con la esperanza de estrenar el ropaje obrero. Inicialmente las empresas les hacían pagos irrisorios y los beneficios eran inexistentes, lo que sólo les permitía medio comer y medio vivir; pero aún así esta nueva vida le reportaba mejores condiciones que las dejadas atrás en el famélico campo. La migración trajo como consecuencia un desordenado crecimiento de las ciudades, acompañado de pobreza e insalubridad, escenas éstas narradas con prolijidad en las novelas "Oliverio Twist" de Dickens y "Germinal" de Zolá.

Al crecimiento explosivo de la productividad que se generó gracias a las máquinas, le comenzó a quedar apretado el marco legal y las nuevas necesidades fueron inutilizando las concepciones sociales hasta ese momento en boga. Por ello, durante la Revolución Francesa, pocas décadas después, la burguesía tomó las riendas de los análisis conceptuales y desplazó al ya inútil absolutismo. Las ideas de igualdad y democracia expresadas por los Enciclopedistas comenzaban a materializarse. La Revolución Norteamericana fue la tercera pata que completó el trípode de la nueva era. Demostró que el mundo puede prosperar en democracia. Sólo les quedaba superar el problema de la esclavitud y para ello debieron esperar varias décadas hasta la Guerra de Secesión. Así, quedaba completada la concepción de la nueva era.

Igualmente, le correspondió a la productividad desarrollar el rol de lo que algunos llamaron la "mano invisible" de Adam Smith. Los excedentes económicos se reflejaron como mejoras materiales en la sociedad y la cantidad de bienes generó niveles de consumo insospechados, entonces los habitantes del mundo industrializado comenzaron a disfrutar, en los albores del siglo XX, de niveles de vida inimaginables por los más soñadores de una o dos generaciones anteriores.

La prosperidad de los industriales también creció exponencialmente. Su estrategia de trabajar concentrados paredes adentro de sus empresas y desconectados de la sociedad, les había funcionado. Para ellos, su riqueza era independiente de la pobreza de los demás y ésta era un asunto personal. Pero, como siempre sucede, cuando creían que se sabían todas las respuestas... les cambiaron las preguntas.

El reino de la opinión pública

Las sociedades en proceso de industrialización a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, crecieron de manera diferente y mucho más compleja. La sociedad se organizó a tono con las nuevas circunstancias. Aparecieron los medios y la opinión pública como dinamizadores fundamentales. Los sindicatos acusaban a los empresarios de hambreadores y explotadores; los partidos políticos hacían proselitismos radicales para acrecentar su clientela, llegando algunos a solicitar la desaparición de la propiedad privada; las organizaciones civiles presionaron en cuanto al hambre, la vivienda, el ambiente; los movimientos feministas proclamaron la igualdad de género. Las campañas mediáticas generaban opiniones adversas a los propietarios de las empresas.

Los industriales tuvieron que abrir ventanas y puertas de sus negocios para que tanta presión no les tumbara las cuatro paredes en que estaban encerrados. Se vieron precisados a salir al entorno para demostrar que ellos significaban prosperidad. Que generaban empleo, alimentación, viviendas, que podían compensar y mejorar el ambiente. Mejoraron sustancialmente las relaciones con las fuerzas vivas y la filantropía se expresó a través de fundaciones, que hacían magnificas labores en las áreas social, ambiental y económica e incrementaban la imagen y reputación de las empresas...y de los empresarios. Bajo ese esquema surgieron las famosas fundaciones como Rockefeller o Ford en los Estados Unidos y en Venezuela, a partir de la década de los 50, aparecen los servicios sociales de la Electricidad de Caracas, Cementos La Vega y Empresas Mendoza y fundaciones como Boulton, Phelps, Eugenio Mendoza, Carlos Delfino, Belloso, Neumann y la pionera Fundación Venezolana Contra la Parálisis Infantil. Estas fundaciones agregaron de manera importante valor a las comunidades de sus áreas de influencia. Sin embargo, tan solo mitigaban la solución del gran problema de la sociedad: la pobreza, que había ascendido en la percepción colectiva, de ser un problema personal a convertirse en un problema social. Pero enfrentar la solución definitiva seguía siendo para los empresarios, asunto de los gobiernos.

En la globalización, los problemas son endémicos

El vertiginoso ascenso de la tecnología de información convirtió al mundo en un pañuelo. Se hizo realidad la "aldea global" de Herbert Marshall McLuhan y exponencial el crecimiento de la complejidad del entorno, así como el deterioro ambiental. Los problemas se interconectaron y se hicieron endémicos.

Ante esta realidad, a finales de la década de los 90 surgió la iniciativa mundial del Pacto Global para promover la Responsabilidad Social con la intención voluntaria de los empresarios a través de 10 principios consagrados en las áreas de Derechos Humanos, Ámbito Laboral, Medio Ambiente y Corrupción. "Promover y alentar la interacción estratégica con el entorno" suena como un principio ausente en este pacto. Los ocho objetivos de desarrollo del milenio aprobados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2000 que promueven estrategias de desarrollo para acabar con la pobreza en el mundo; el Protocolo de Kyoto, que busca disminuir drásticamente el efecto invernadero; y finalmente por ahora, la Reunión de Copenhague, cuya secuela deseable

sería la promoción del uso de la tecnología para reorientar los procesos productivos, energéticos y el consumo humano hacia estadios de enriquecimiento ambiental. Decir globalización implica que hoy en día, el deterioro del Río Amazonas puede afectar la calidad de vida de los lejanos suecos y que la pobreza sea una enfermedad social que se puede contagiar si no se tiene una visión sistémica del mundo.

El empresario de hoy para hacer rentable a su empresa, debe trabajar identificando al entorno como parte de su proceso medular y actuando en consecuencia. Está obligado a derrotar la pobreza para que esta no le afecte el éxito de su negocio. La rentabilidad de su negocio depende en buena parte de la prosperidad de sus áreas aledañas. Esta realidad hace que quede superado el viejo esquema de enfrentar la pobreza con paños calientes, actuar individualmente o peor aún, creer que eso es sólo responsabilidad de los gobiernos.

La hora de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial se ha convertido entonces en una herramienta de competitividad. Implica generar prosperidad en el entorno de manera estratégica, actuar en redes con otras empresas y en equipo con los grupos de interés de las comunidades y los gobiernos locales, regionales y nacionales. También considera enfocar de manera sustentable las soluciones. Y sobre todo incorporar, desde la Visión, la estrategia social como parte de la estrategia del negocio.

Generar prosperidad es crear valor, es compartir valor, es fortalecer la cadena de valor, es ofrecer valor para su negocio y para todos aquellos que participen o se vean afectados por el mismo.

Se trata de un proceso creador, por lo que generar valor al entorno o a las comunidades, significa lograr su participación e Inclusión en este proceso. Ya se ha acuñado el término de Negocios Inclusivos para todas aquellas actividades económicas o proyectos que logran la participación de los sectores de bajos ingresos, sectores pobres o comunidades vulnerables mediante la creación de esquemas o modelos de negocios innovadores y sostenibles, para enfrentar una problemática social compleja. Esta inclusión puede ser hecha como socios, consumidores, proveedores o distribuidores.

Actuar en redes es un compromiso y una necesidad. Redes con otras empresas del sector y mejor aún con y para todas las pequeñas y medianas empresas que conforman los eslabones de su cadena de valor. Un ejemplo de esto es la iniciativa denominada "La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor", iniciativa desarrollada por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), órgano permanente de apoyo institucional y técnico de la Conferencia Iberoamericana, conformada por los estados y gobiernos de los Estados de América y Europa de lenguas española y portuguesa.

Esta iniciativa pretende promover que las grandes empresas lleven a cabo programas para aumentar la productividad de las PYMES al incluir el fortalecimiento, la capacitación y la capitalización de sus cadenas de valor entre los compromisos y objetivos de los programas de responsabilidad social corporativa.

Las estrategias limitadas hoy en día resultan contraproducentes. Tanto en las empresas como en los países. La globalización exige cerebros con visión panorámica. Por ejemplo, actualmente la prosperidad de Francia o España depende en buena parte de la calidad de vida de los habitantes del norte de África. La de los norteamericanos, de la calidad de vida de América Latina. Ninguna de esas sociedades puede desincorporar de sus esquemas

estratégicos esas realidades extra fronteras. Bien vale la pena mirar con interés, el ejemplo de los llamados dragones asiáticos, donde todos los países vecinos en una onda expansiva, se han incorporado al fenómeno de la productividad empresarial y social, generando una sorprendente calidad de vida.

La pobreza de nuestras sociedades obliga a los empresarios a utilizar la RSE como una poderosa herramienta, tal vez única, para salir del subdesarrollo. Lo demás es seguir haciendo las cosas como hasta ahora, obteniendo... los mismos resultados.

Hay muchas ideas y conceptos transitando nuestros cerebros para lograr un país próspero con empresas competitivas. A lo Becker, vistámoslas de palabras y de acción, y en redes hagamos el país que queremos.

II. La Estrategia Social: clave de la competitividad

La concepción Ganar-Ganar ha traído la buena nueva que la rentabilidad de la empresa está asociada a la aplicación justa de los principios y valores. Si de verdad se quiere ganar dinero y permanecer en el negocio es necesario preocuparse por la suerte de los habitantes de las zonas aledañas al negocio. Incorporar la calidad de vida del entorno como parte del proceso medular del negocio. Es un asunto de sentido común: gana la empresa y gana el entorno.

Hoy en día es evidente que muchos de los factores que incrementan los beneficios empresariales están paredes afuera de la empresa: relación con gobiernos, con instituciones, con otras empresas, con propietarios de tierras afectadas, con proveedores, con clientes. Todos están, aparentemente, fuera del área de influencia del meollo del negocio. Pero mientras más pobre es la comunidad aledaña hay que ejecutar mayores desembolsos en seguridad interna, menos armoniosos son los procesos y la sociedad obstaculiza más las acciones de la empresa. Por la vía contraria, una sociedad próspera da a las empresas permiso para operar, reflejándose mayor armonía y a la larga menos gastos, mayores beneficios y sobre todo, permanencia del negocio.

Entonces, ¿por qué algunos separan la estrategia del entorno de la estrategia del negocio? La empresa es un organismo vivo que se inicia en el meollo y termina en el entorno. El sistema gerencial lo abarca todo, por lo tanto, la estrategia debe incorporarlo todo. Ni siquiera se trata de que la estrategia del negocio debe estar alineada con la RSE. No, negocio y entorno conforman una unidad conceptual y por lo tanto, deben obedecer a los mismos lineamientos estratégicos. La idea no es armar rompecabezas. Ni ser buena o mala gente, ni de ser empresarios sensibles o insensibles. Se trata de desarrollar una concepción gerencial sistémica negocio - entorno, para lograr el éxito.

Desde la visión hasta las acciones sociales. Un solo paraguas

Las acciones sociales no deben ser un adicional a la operación, ni estar alineadas a ésta. Para que sea exitosa, deben estar incorporadas desde la Visión de la empresa y manifestarse como parte integral de toda la cadena de valor. Por ello, la Visión debe ser sustentable, o sea incorporar las acciones sociales, ambientales y económicas.

La Visión Social de la empresa debe estar contenida en la Visión. Igualmente, la Misión o "razón de ser" y los Objetivos (qué) y Metas (cuanto) de la empresa deben conceptualizar el meollo del negocio y lo social como un solo cuerpo.

La producción debe enfocarse para mejorar la calidad social y ambiental del entorno

donde se mueve, como única manera de evitar dañar el ambiente o generar más pobreza en el entorno. El juego es enriquecer y hacer prosperar para permanecer.

En cuanto a la Estrategia (cómo), debe incluir liderazgo, innovación y enfoque sustentable, participación de la gente y construcción de Equipos Sociales (Redes Empresas-Gobiernos-Comunidad). El Análisis Estratégico debe abarcar los entornos interno y externo, los grupos de interés (trabajadores, comunidad, accionistas, proveedores, clientes) y luego hacer link entre los intereses de la empresa y los del entorno, de acuerdo a las opciones que generen más beneficios para todos. Siempre tomando como un solo cuerpo la producción y lo social a lo largo de toda la cadena de valor. La pregunta clave es: ¿Cómo se beneficia cada grupo de interés en cada proceso productivo?

En referencia a los Planes Operativos, deben ser consecuencia de todo el análisis anterior detallando las actividades, la secuencia, los recursos, el alcance y los indicadores.

Al final, el Balance Social, debe ser tan importante como el Balance Financiero, o mejor debe ser parte de lo mismo: Un Balance Integrado para una empresa integrada.

Lo importante es que cada acción social o productiva debe estar contenida en la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias y Planes. No puede haber acción social o ambiental realenga. Como en los organismos vivos, ni la alegría, ni las acciones, ni los ideales, ni los esfuerzos están desligados del proceso vital. Y las empresas, son organismos vivos, de paso, fundamentales para nuestras vidas. No hay países prósperos sin empresas prósperas... y viceversa. El entorno, es parte del proceso medular.

EL CICLO DE LA PRÁCTICA. UN MODELO DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Zaira Berti Ávila

Presentación

"Queremos fortalecernos como organización socialmente responsable, ¿cómo podemos hacerlo?, ¿por dónde comenzamos?; llevamos a cabo algunas iniciativas, pero ¿serán las adecuadas?, ¿podemos hacerlo mejor?". Este es el mensaje más común que recibimos en nuestra labor de consultoría. El modelo del Ciclo de la Práctica de la Responsabilidad Social es nuestra respuesta¹.

Este modelo presenta un proceso mediante el cual una organización puede afrontar el desafío de definir su comportamiento socialmente responsable, en función de su naturaleza y características singulares (actividad económica, tamaño, ubicación geográfica, etc.). También es flexible al facilitar que la organización lo utilice y adapte a sus necesidades, de acuerdo con los niveles de desarrollo alcanzado o que desee alcanzar en materia de responsabilidad social, es decir, permite delinear una ruta a seguir para fortalecer su comportamiento responsable de manera progresiva.

Atendiendo a la conceptualización más reciente de la responsabilidad social, el enfoque del Ciclo de la Práctica tiene una connotación estratégica y asociada a la competitividad, al favorecer la consideración de asuntos relevantes para el negocio, tales como el manejo de las relaciones con los grupos de interés y la integración de políticas y prácticas vinculadas a la gestión de los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización.

El presente escrito constituye una adaptación del artículo "El Ciclo de la Práctica de la Responsabilidad Social" -de autoría compartida con Yonaide Sánchez-, que fue incluido en la publicación Perfil Social de la Empresa en Venezuela (2008), del Comité del Alianza Social de Venamcham. En tal sentido, agradecemos a esta institución por el apoyo brindado para dar a conocer este modelo, y en especial, por habernos distinguido con su invitación a formar parte de la celebración del décimo aniversario del Comité de Alianza Social. Asimismo, queremos agradecer a todos nuestros clientes y colaboradores, cuyos aportes enriquecen día a día el enfoque de trabajo que aquí compartimos.

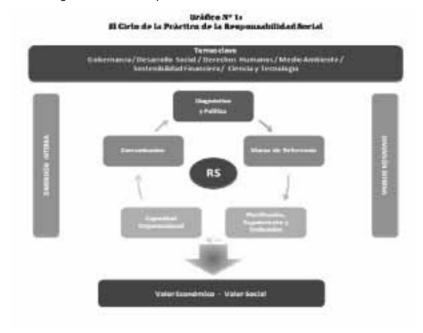
I. El Enfoque del Ciclo de la Práctica

Este modelo constituye un proceso que engloba cinco grandes componentes o momentos que guían la construcción de la cultura y práctica de la responsabilidad social (RS) en la organización, los cuales hemos denominado: Diagnóstico y Política; Marco de Referencia; Planificación, Seguimiento y Evaluación; Capacidad Organizacional; y Comunicación.

El desarrollo concreto de dichos componentes adquiere sentido al establecer tres vínculos estratégicos: por una parte, el vínculo con los temas clave asociados a la RS; un segundo

^{1.} El término "Ciclo de la Práctica" fue una propuesta original de Yonaide Sánchez, expuesta por primera vez en la ponencia Responsabilidad Social Empresarial. El Ciclo de la Práctica, presentada en el evento "Jornada de Responsabilidad Social"

vínculo implica el manejo de las relaciones con los grupos de interés de la organización, identificados en función de sus dimensiones interna y externa; y un tercer vínculo que responde a la intención de generar simultáneamente valor económico y valor social. La articulación efectiva de estos tres vínculos, garantiza un abordaje metodológico que apunta a responder preguntas de carácter estratégico: qué, para quiénes, cómo y por qué. La definición gráfica del modelo puede verse en el Gráfico N°1.



Los temas clave de la RS

A la hora de fomentar y evaluar el comportamiento socialmente responsable de una organización, son diversos los temas que se toman en cuenta. En nuestro criterio, hay seis grandes temas que resultan clave al definir las pautas que regirán la actuación de la organización. Ellos son: Gobernanza, Desarrollo Social, Derechos Humanos, Medio Ambiente, Sostenibilidad Financiera y Ciencia y Tecnología.

Los grupos de interés (dimensiones interna y externa)

Los grupos de interés son todas aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa. De modo que, toda organización requiere manejar relaciones con actores que tienen intereses diversos, tanto internos como externos a ella. A efectos de este modelo, los grupos de interés se identifican con arreglo a las dimensiones interna y externa de la organización.

La Dimensión Interna: incluye fundamentalmente a los trabajadores y sus familias, y hacia ellos es necesario dirigir iniciativas que impacten positivamente, tanto las condiciones en las que realizan su trabajo, como su calidad de vida. Incluye, asimismo, a los accionistas como agentes clave de la organización.

La Dimensión Externa: incluye todos aquellos actores que conforman el contexto significativo de la organización. Abarca las comunidades ubicadas en el área de influencia y sus fuerzas vivas, autoridades, proveedores, distribuidores, consumidores y público en general.

La generación de Valor Económico y Valor Social

Las tendencias más actuales de la RS animan a las organizaciones a definir proposiciones de valor integrales, es decir, que en sus actividades se dé una combinación de las dimensiones económica y social, bajo la premisa de que ambas dimensiones lejos de ser excluyentes pueden complementarse y reforzarse mutuamente.

A los fines de este artículo, consideramos útil esbozar el término "valor social" por ser este el menos conocido. Para ello, adoptamos la definición de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), que lo define como "la búsqueda del progreso social, mediante la eliminación de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica" (Austin et al., 2006). Ciertamente, el aporte de SEKN constituye una valiosa contribución al complejo tema de la creación de valor social, ya que ofrece algunas conceptualizaciones y relaciones importantes, que a manera de síntesis presentamos en el Cuadro 1.

CUADRO 1: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE VALOR SOCIAL		
Circunstancia		Tipo de iniciativa de creación de valor social (Ejemplos)
Presencia de barreras	 - Barreras de precio / ingreso - Exclusión de mercados de capitales - Lejanía geográfica 	 Servicios de educación formal Educación sexual y planificación familiar Programas de microcrédito (viviendas, negocios) Aprovisionamiento de agua Servicios de salud
Poblaciones objetivo debilitadas	 Derechos básicos vulnerados Tejido institucional precario de comunidades de base Marginación y delincuencia juvenil 	- Comercio justo - Fortalecimiento de capacidades de las comunidades - Educación no formal, capacitación laboral y empleo
Carencia de voz	- Niños y adolescentes - Consumidores - Medio ambiente	 Promoción de derechos Educación y promoción de derechos Educación, investigación, campañas
Efectos secundarios indeseados	- Externalidades negativas - Responsabilidad "por asociación"	- Manejo de residuos - Campañas de consumo responsable
Fuente: adaptado de Austin et al., 2006		

II. Desarrollo de los Componentes del Ciclo de la Práctica

Cada uno de los componentes del Ciclo de la Práctica, proporciona un marco para encarar

las preguntas más importantes que permiten delinear el comportamiento responsable de cualquier tipo de organización.

Componente 1: DIAGNÓSTICO Y POLÍTICA

El primer componente del Ciclo de la Práctica está conformado por dos grandes bloques de trabajo que se complementan y nutren mutuamente: la elaboración de un diagnóstico y la formulación explícita de la política de RS de la organización.

La Elaboración del Diagnóstico

Un diagnóstico constituye un buen punto de partida para una organización interesada en iniciar su trabajo en responsabilidad social, o para aquellas que desean confirmar la pertinencia de lo que han venido haciendo en el área, pues permite disponer de panorámicas acerca de distintos asuntos, auditar necesidades y expectativas internas y externas, determinar impactos previstos y no previstos de la operación de la organización y encontrar pistas útiles para el diseño de política y la toma de decisiones al más alto nivel. En el marco de este enfoque, se le llama también "proceso de consulta", por cuanto enfatiza el carácter dinámico y participativo que se desea imprimir al proceso.

La información a levantar puede girar en torno a siete aspectos centrales: perfil de la organización; caracterización de su recurso humano; perfil de las comunidades de su área de influencia; iniciativas actuales en materia de RS, tanto interna como externamente; necesidades y expectativas de los grupos de interés más relevantes; impactos de la operación de la organización, desde el punto de vista económico, social y ambiental. La combinación del cuadro de situación, necesidades y expectativas e impactos, constituye una información de gran valor y utilidad para alimentar el proceso de construcción de los siquientes componentes del modelo.

Entre las técnicas utilizadas para el levantamiento de información se encuentran la revisión de fuentes documentales, entrevistas personales, grupos focales y encuestas. Algunas de las preguntas que pueden quiar la construcción del diagnóstico son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características centrales de nuestra organización? (orígenes, ubicación, misión, visión, productos/servicios principales, facturación anual, contribuciones impositivas, etc.)
- •¿Cuál es el perfil de nuestro recurso humano? (Número de empleados por nivel jerárquico, sexo, edad, antigüedad, nivel de instrucción, lugar de residencia).
- ¿Cuáles personas u organizaciones conforman nuestros grupos de interés?
- ¿Cuáles son los valores que se reconocen como centrales en nuestra organización?
- •¿Cuáles son las comunidades que conforman el área de influencia de nuestra organización? ¿Qué servicios tienen? ¿Cuáles son sus vocaciones y potencialidades?
- ¿Cuáles son los beneficios que actualmente brinda la organización, tanto interna como externamente?
- ¿Cuáles son los impactos sociales, económicos y ambientales de nuestra operación y qué estrategias y mecanismos debemos diseñar para manejarlos adecuadamente, atenuar o eliminar sus efectos negativos y potenciar los benéficos?

La Formulación de la Política

La política de RS supone la construcción del marco de referencia en el cual deberán desarrollarse las diversas iniciativas dirigidas a los grupos de interés, en las áreas que la organización defina como espacios de apoyo e intervención, incorporando en ellas los temas clave.

Un primer paso para abordar la formulación de la política de RS se refiere a la alineación de misión y visión de la organización. Para ello, algunas preguntas básicas resultan útiles:

- •¿Cuál debe ser nuestra labor actual en materia de RS? ¿Cómo nos vemos?
- •¿Cuáles serán nuestras audiencias y áreas de intervención?
- •¿Cuáles deberían ser las grandes finalidades de nuestro accionar en RS?
- •¿Cómo podemos generar valor social a lo largo de nuestra cadena de valor?
- •¿Qué valores animan nuestro trabajo en materia de RS?

Uno de los retos fundamentales se refiere a cómo lograr que la política de RS no sea una especie de propuesta paralela a la misión y visión de la organización, sino que más bien esté alineada, e incluso integrada, a estos componentes de la cultura organizacional. En tal sentido, la organización puede elegir formular una misión y visión específicas para el área, o integrar su perspectiva de RS a la misión y visión del negocio, previamente definidas.

La determinación de lineamientos de política, suele ser un segundo paso, el cual consiste en definir las grandes orientaciones que luego se operacionalizarán en un plan de acción, por ejemplo, la definición de las áreas de actuación (salud, educación, etc.), como los grupos poblacionales a favorecer (niños, mujeres, adultos mayores, etc.).

El abordaje de los valores fundamentales que guían la labor de la organización es un tercer paso que complementa los anteriores y que, al igual que la misión y visión, pueden formar parte del conjunto de valores de la organización, o definirse de modo específico para el área de responsabilidad social, siempre en alineación con aquellos.

Componente 2: MARCOS DE REFERENCIA

Este segundo componente del Ciclo de la Práctica destaca la necesidad de considerar el marco regulatorio nacional, de obligatorio cumplimiento, y el marco internacional, de carácter más bien propositivo, al cual la organización puede decidir si acogerse o no. Ambos marcos de referencia contribuyen con asuntos clave de la RS como la formalización, la direccionalidad de los esfuerzos, el escrutinio y la transparencia.

En lo que respecta al marco regulatorio nacional, es de mencionar los principales instrumentos legales asociados al desempeño de las organizaciones respecto a la RS:

- Ley para la Integración de Personas con Discapacidad.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación / LOCTI.
- Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito y Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas/LOCTICSEP.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo / LOPCYMAT.
- Decreto de Exoneración de Impuestos para Bienes de Capital.

Entre los instrumentos propositivos referenciales producidos internacionalmente, es de destacar los siguientes:

- El Pacto Global (ONU, 1999).
- Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2000).
- Normas de Derechos Humanos de la ONU para las empresas (2003).
- Líneas Directrices para empresas multinacionales de la OCDE.
- Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (CAF, 2006).

Componente 3: PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Este tercer componente traduce de manera más operativa la política que se ha formulado para el área de RS, sus lineamientos estratégicos y valores, así como los principios internacionales que inspiran a la organización y que ésta suscribe formal o informalmente, así como el cabal cumplimiento del marco regulatorio vigente.

Esta operacionalización viene dada, centralmente, por la formulación de un Plan de Responsabilidad Social, que constituye el instrumento por excelencia que orienta el proceso y contiene los elementos que posibilitan la ejecución, seguimiento y evaluación de las iniciativas allí contenidas.

Para abordar este componente, y aun cuando en la práctica constituye un solo proceso, lo dividimos en dos sub-componentes a fin de facilitar su exposición:

La formulación del Plan de Responsabilidad Social

Al formular el Plan de RS se busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- •¿Cuáles son los impactos económicos, sociales y ambientales y asuntos de interés que debemos atender a través de nuestro Plan de RS?
- •¿Cuáles son las áreas de intervención en las cuales la organización va a concentrar sus esfuerzos internos y externos? ¿Salud? ¿Educación? ¿Nutrición? ¿Vivienda? ¿Otra?
- •¡Cuáles son los programas que se desarrollarán en cada una de esas áreas?
- •; Cuáles son los objetivos que orientan los programas y proyectos?
- •¿Qué actividades incluyen? ¿Quiénes son los responsables de llevarlas a cabo? ¿Cuáles son las instancias organizativas involucradas (la red interna y externa)?
- •¿Cuáles son las metas y los resultados que nos proponemos alcanzar?
- •¿Cómo sabremos el nivel de logro que estamos alcanzando respecto a lo previsto en el Plan? Indicadores y medios de verificación.
- •¡Cuál es la inversión prevista para cada una de las iniciativas contempladas en el Plan?

El Seguimiento y Evaluación del Plan de Responsabilidad Social

El proceso de seguimiento y evaluación tiene una doble vertiente: la técnica, que consiste en disponer de indicadores adecuados de medición de la gestión y de logro de resultados, y sus respectivos formatos de registro; y la organizacional, que implica la definición de un sistema de seguimiento y evaluación de la gestión de responsabilidad social.

En su vertiente técnica, algunas de las preguntas que deben ser respondidas respecto al seguimiento y evaluación, son:

- •¿Qué programas y proyectos estamos desarrollando, de acuerdo a lo programado?
- •; Cuáles actividades estamos llevando a cabo con relación a las previstas?
- •¿En qué lapsos de tiempo estamos ejecutando, respecto a los previstos?
- •¡Qué metas estamos logrando respecto a las previstas?
- •¡Qué resultados estamos logrando respecto a lo programado?
- •¿Qué opinan los beneficiarios de nuestra acción en responsabilidad social sobre lo que estamos haciendo?
- •¿Cuál es el monto de la inversión que estamos aplicando por programas y actividades respecto a lo previsto?
- •¡Qué modificaciones debemos introducir para mejorar nuestra gestión?

En cuanto a la vertiente organizacional, algunas de las preguntas que guían el trabajo en este campo, son las siguientes:

- •¿En qué instancias recaerá la captura de información de gestión?
- •¿Qué instancia será responsable de la consolidación de información?
- •¿Cómo vincularemos las gestiones programática y financiera de responsabilidad social?
- •¿Qué formación debemos ofrecer a nuestra gente para llevar adelante estas nuevas tareas?
- •¿Qué formas organizativas debemos crear para respaldar la gestión en responsabilidad social? ¿Comités por áreas de trabajo? ¿Comités por programas? ¿Comité general de responsabilidad social?

Componente 4: CONSTRUYENDO CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Este componente atiende la necesidad de desarrollar procesos, sistemas, capacidades y habilidades, tanto en la organización como en los hombres y mujeres que la conforman, y muy especialmente impactando la cultura corporativa.

El punto de partida suele ser el análisis de diversas posibilidades para crear capacidades, para lo cual la organización revisa el abanico de opciones existentes, algunos rasgos de la cultura corporativa que podrían facilitar u obstaculizar la adopción de algunas de las alternativas estudiadas, el alcance interno y externo de sus iniciativas y el grado de visibilidad deseado, elementos todos de interés a la hora de tomar decisiones sobre este aspecto. En líneas generales, este proceso debe permitir responder a las siguientes preguntas:

- •¡Qué posibilidades organizativas conforman nuestro abanico de opciones?
- •¿Cómo cree la gente que debemos organizarnos para adelantar nuestra política de RS?
- •¿Qué opción organizativa vamos a escoger?
- •¿Necesitamos crear instancias adicionales y/o adecuar las existentes? ¿Cuáles serán sus funciones y las de sus integrantes? ¿Cuáles serán sus vínculos internos y aliados externos? •¿Son nuestras capacidades y habilidades las necesarias para llevar adelante nuestra misión como empresa socialmente responsable? ¿Cuáles debemos fortalecer y/o desarrollar?

Entre las prácticas que pueden contribuir a la construcción de capacidad organizacional, nos permitimos sugerir algunas que consideramos relevantes por su potencialidad en favor de la profesionalización, participación e integración en torno a la filosofía, cultura y práctica de la RS:

Conformación de un voluntariado corporativo: incentivar a los trabajadores -en los diferentes niveles- a realizar tareas voluntarias, reporta beneficios a ellos mismos, a la comunidad en general y a la propia empresa.

Creación o adecuación de instancias organizativas: la organización puede escoger entre distintas opciones, tales como crear una instancia interna, ajustar el funcionamiento de instancias ya existentes ampliando sus tareas, crear una instancia externa como una Fundación, entre otras.

Diseño e implementación de un sistema de gestión: implica respaldar efectivamente las iniciativas en el área de RS, creando y/o identificando instancias de coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política y el Plan, relevar los vínculos funcionales entre las diferentes instancias involucradas, generar instrumentos específicos de registro y control de información y definir el flujo de funcionamiento del área.

Formación de la gente: la RS requiere un abordaje profesional, del mismo modo que se abordan otras políticas corporativas. De allí la importancia de formar a nuestra gente en aspectos conceptuales, metodológicos y técnicos vinculados a la gerencia, ejecución, seguimiento y evaluación de iniciativas en el área.

Componente 5: COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO EN RS

La comunicación del desempeño en RS es un asunto al que usualmente no prestamos la debida atención. Sin embargo, es muy estrecha su vinculación con aspectos centrales tales como la transparencia, la horizontalidad de las relaciones y la rendición de cuentas. Aun cuando por razones metodológicas se define como un momento del Ciclo de la Práctica, está presente en todos sus componentes.

Un primer paso, al desarrollar este componente, consiste en visualizar la integración de la filosofía de gestión de la RS a la política comunicacional corporativa, lo que incluye la definición de ciertos aspectos clave. Este proceso debe intentar responder las siguientes preguntas:

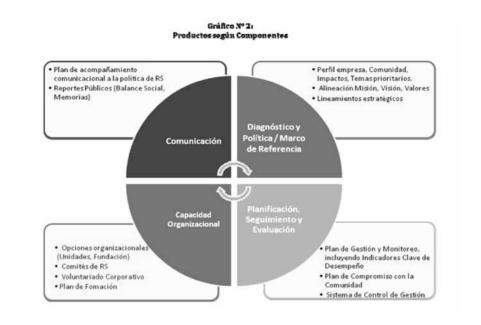
- •¿Qué se quiere comunicar?
- •¿Cuáles deben ser los mensajes centrales que queremos transmitir?
- •¿Cuál es la imagen que deseamos construir?
- •; A quiénes se desea comunicar?
- •¡Para qué comunicarnos? Diversos objetivos para diversas audiencias.
- •¿Cuál es el grado de visibilidad que se desea tengan las iniciativas de RS de la organización?
- •¿Cuánto estamos en capacidad, o dispuestos, a invertir en nuestra política comunicacional?

Un segundo paso, más instrumental, se asocia a la determinación de los diversos medios que la organización desea utilizar para comunicar información y recibir retroalimentación. Para ello, deberá considerar la cultura y costumbres de sus diferentes destinatarios, su permeabilidad frente a diversos medios impresos, orales, audiovisuales u otros, el acceso de distintas poblaciones, entre otros. Algunas de las preguntas a responder pueden ser:

- •¿Cuáles van a ser los medios centrales para la comunicación con las diversas audiencias? Radio, TV, diarios, revistas especializadas, eventos, internet, intranet, reuniones con audiencias internas y externas, reportes internos y externos.
- •¿Qué efecto esperamos generar en cada una de esas audiencias? ¿Cuáles son los mecanismos que definiremos para establecer relaciones interactivas con éstas?
- •¿Qué mecanismos diseñamos para atender las opiniones y sugerencias de los usuarios de la comunicación?

III. Los Productos del Ciclo de la Práctica

Con el desarrollo de cada uno de los componentes del Ciclo de la Práctica se genera una serie de productos que en conjunto contribuyen al fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable de la organización. Desde la detección de necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés; la identificación de áreas de oportunidad para la inversión social; la formulación explícita de la política de RS; el diseño de planes y sus sistemas de control; la definición de instancias y mecanismos de dirección, coordinación y ejecución; y el establecimiento de los mecanismos e instrumentos para la comunicación interna y externa; constituyen los productos más relevantes que pueden derivarse de la aplicación de este modelo de gestión de la RS, cuyo detalle puede apreciarse en el Gráfico N° 2.



BIBLIOGRAFÍA

"Decreto de Exoneración de Impuestos para Bienes de Capital". Decreto No. 6985. Gaceta Oficial N° 39.291, de fecha 23 de Octubre de 2009.

"Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo". Corporación Andina de Fomento / CAF, Consultoría IAAG & Corporate Finance. 2006.

Sánchez, Yonaide y Zaira Berti. "El Ciclo de la Práctica de la Responsabilidad Social". En Perfil Social de la Empresa en Venezuela. Venamcham. Caracas, 2008.

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). "Gestión efectiva de emprendimientos sociales". James Austin, Editor. Banco Interamericano de Desarrollo / BID, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University. Washington, 2006.

CAPÍTULO V ESTRATEGIAS, MODALIDADES E INSTRUMENTOS DE LA RSE

GERENCIA ESTRATÉGICA Y MODALIDADES DE LA RSE

Katheryne Molina

A 10 años de la existencia de Alianza Social de Venamcham, se me ha pedido un trabajo connotado en la definición de estrategias, modalidades e instrumentos de la responsabilidad social corporativa o empresarial; no bajo cualquier enfoque, sino uno que contemple más allá del academicismo y abordaje conceptual, una construcción de dichos términos a partir de la experiencia docente y profesional.

Encomienda un tanto complicada para alguien que considera que el cuerpo teórico y basamento técnico asociado a responsabilidad social es vital, y que para bien o para mal ha sido poco difundido y muy escuetamente promovida su discusión en la academia venezolana. Cuestión que ha comenzado a cambiar en los últimos años con la aparición de cátedras, seminarios y estudios de extensión y superiores en Gerencia, Responsabilidad Social y Ciudadanía Corporativa.

Es por ello, que me permitiré discurrir sobre los conceptos, objeto de este apartado, al tiempo que ejemplificaré los mismos a partir de la humilde praxis de quien vive la gerencia social, tan sólo como gerencia estratégica y ética, pues de otro modo no es efectiva ni eficiente.

Introducción: Estrategias para qué

La misión de la empresa ha sido tradicionalmente acumular riquezas, capital para los accionistas, así como generar empleo como contribución a la actividad productiva de la nación o sociedad en la cual se inserta.

Sin embargo, las empresas como parte de la sociedad, como un actor dentro de ésta, se posicionan como entes susceptibles a expectativas, responsabilidades, compromisos y demandas de diversos grupos y actores sociales; y en este sentido han comenzado a tener una vinculación cada vez mayor con el desarrollo sustentable.

Es por ello, que incluso su desempeño y evaluación, ahora, no sólo dependen de los productos, bienes o servicios que ofrezcan, sino con qué calidad y nivel ético realizan su operación, qué tan comprometidos están los accionistas y gerencia con sus trabajadores, qué iniciativas llevan a cabo por el ambiente, qué relaciones de confianza han establecido con los vecinos de sus instalaciones, qué programas de responsabilidad social ejecutan, en fin, cuánta creación de valor social hay en su cadena productiva.

Existen diversas perspectivas para abordar la responsabilidad social –empresarial-, una que se limita a dividirla en interna (referida a trabajadores y todo aquello que ocurre intramuros) y externa (referida a todas aquellas iniciativas y estrategias que trascienden las fronteras de la empresa); también hay una visión ampliada que contempla la idea de la responsabilidad o compromiso social corporativo o de las organizaciones, esto es, que no sólo se circunscribe a las empresas privadas; otra postura que la entiende como estrategia de comunicaciones y posicionamiento y finalmente una tendencia que refiere desarrollo sustentable en una visión de sistema de gestión integral.

Esta última postura, representa la oportunidad de revelar cómo se conjugan los intereses de cada actor, principalmente estado-empresa-comunidad/tercer sector, en torno a la RSE,

pero también qué estrategias emprende cada sector sobre el tema y cómo se relacionan entre sí; de forma tal de observar la RSE en función de la generación de desarrollo y no como un manojo de conceptos que no tienen una finalidad o propósito.

Dime que concepto tienes y te diré qué tipo de estrategias aplicas

El concepto de responsabilidad social ha variado y acumulado diversidad de aristas y visiones sobre el cómo entenderla. En este sentido, a partir del cómo sea concebido y comprendido el término hacia dentro de una organización, asimismo estarán determinadas las estrategias de una u otra manera, con un enfoque u otro.

Responsabilidad es, según la Real Academia, cualidad de responsable, esto en algunos casos puede significar la habilidad de responder, y en otros, obligado a responder por algo o por alguien. Algo así, como que el contexto se impone o la responsabilidad le ha sido impuesta¹.

Así, cuando un esquema económico, social o político se impone, a través de normativas y sanciones formales e informales y legales, el sujeto de las mismas responderá a las expectativas de dicho entorno sin replicar. Sin embargo, en el momento en el cual perezca la "presión" también lo hará la respuesta, la responsabilidad².

El compromiso es adquirido, es la palabra dada, por lo tanto tiene implicaciones éticas e incluso morales. Además, el compromiso social, infiere voluntad, libre albedrío. Comprometerse, conlleva responsabilidades, pero esto no resulta necesariamente a la inversa³.

En un acercamiento a diversidad de empresas con las que he establecido relación, han asumido tener programas sociales y crear fundaciones para hacer cada uno a su estilo lo que consideran es socialmente responsable, otras encaran el contexto sociopolítico con acciones sociales que minimicen su impacto y les provean de una suerte de licencia pública y social, hay varias empresas que comienzan a establecer como parte de sus líneas estratégicas la RSC y algunas pocas asumen el tema como un compromiso independiente del contexto, sin ignorarlo, pero a partir de la convicción de su directiva y de la incorporación de dicho compromiso voluntario a su visión y misión.

Es éste el punto de partida: el compromiso social corporativo, siendo que nace de la voluntad y la convicción, permite establecer estrategias, los cómo ejecutarlo según la personalidad de cada organización. Desde la filantropía empresarial y hasta la ciudadanía corporativa se ha caminado un tanto, pero ninguna sustituye o anula a la otra, lo que hace la diferencia es el compromiso subyacente.

De cualquier manera, es importante asumir la responsabilidad que implica ser empresa en la sociedad de hoy. Corporaciones cuyo presupuesto y utilidad superan 5 y 7 veces el de naciones enteras, se deben al mundo que les ha facilitado acumular dicho capital, tanto económico como humano y social⁴.

^{1.} Parte de un artículo publicado en prensa nacional El Mundo Economía y Negocios

^{2.} Ibidem

^{3.} Idem

^{4.} Idem

Partiendo entonces del compromiso y no de la imposición, las estrategias tienden a ser más integrales, innovadoras, sobre todo cada vez más proactivas y menos reactivas.

Y en este sentido, es importante destacar, que para quien suscribe estas líneas, el compromiso social o responsabilidad es en sí misma una macro estrategia, un gran mecanismo de aporte al desarrollo de las naciones, sociedades, comunidades.

Esto es, que así, como los Estados a través de sus gobiernos ejecutan estrategias para generar desarrollo, las personas se asocian para promover cambios y mejoras en su comunidad, las organizaciones, entre ellas, las empresas, ejecutan planes estratégicos (o deberían) que coadyuvan en el desarrollo de la sociedad en la cual se insertan, fomentando el capital social y la sustentabilidad.

Elementos o criterios para definir las estrategias

Lo anterior, importa de sobremanera al quehacer estratégico en la gerencia social, pues puede encontrarse ante una organización comprometida con el desarrollo del país en el cual hace vida, con la sustentabilidad, o por el contrario estar frente a una organización que asume la RSC como un acto coercitivo del entorno. Primer elemento para definición de estrategias: comprensión de la responsabilidad social, ¿compromiso o coacción?

Esto determina el nivel de reactividad o proactividad de las estrategias de una empresa. Si actúan porque el entorno se les ha impuesto y los presiona, si lo hacen en función de mitigar impactos o atender crisis, eventos que se han salido del control de la organización, o si por el contrario planifican con visión de corto, mediano y largo plazo qué y cómo lo van a hacer.

El segundo elemento para definir las estrategias tiene que ver con el enfoque con el cual se actúe, dónde se hacen los "acentos". Hay empresas que toman la bandera de la inclusión social como principio determinante a la hora de construir su acción, otras lo hacen en género y equidad, ambiente, y algunas con alcance integral promueven el enfoque de sustentabilidad, privando así para sus programas el triple saldo ambiental, económico y social, que traduce en -planeta, gente y ganancias-.

El tercer gran elemento tiene que ver con qué y con quién se asume el mencionado compromiso, léase, cuáles temas y grupos clave serán objeto del actuar de la organización en materia social.

Las empresas y corporaciones, así como en general las organizaciones y gobiernos, tienen responsabilidades inherentes a su negocio, operación y funciones, en especial, las legales. No obstante, el compromiso no es tan genérico, no se diluye en la "masa"⁵.

El compromiso social tiene rostro, son los consumidores cada vez más exigentes, las organizaciones de desarrollo social, los medios de comunicación, las universidades, el gobierno local y los vecinos agrupados en asociaciones y consejos comunales. Todos stakeholders o grupos de interés.

El compromiso, entonces, facilita conocer el entorno desde una perspectiva menos sesgada por el mercadeo y la venta, y más por la lealtad y la sostenibilidad de un

^{5.} Parte de un artículo publicado en Boletín Interno Cadena Capriles

negocio que bien podría contar con proveedores vecinos, consumidores fidelizados (generalmente provenientes de los estratos D y E, que son, en el caso venezolano más del 70% de la población) y un entorno propicio para nuevos negocios, nuevos canales y nuevas demandas⁶.

Lo cual deriva en el cuarto elemento para la definición de estrategias, ¿qué problemas, intereses, necesidades e iniciativas son identificadas por los grupos con los cuales se relaciona la empresa? y también aquellos actores de la sociedad que tienen interés en lo que ésta hace.

Presentados por algunos expertos como dependiente del estilo y enfoque de la empresa, es realmente vital e inherente al ser socialmente responsable establecer relaciones y nexos con audiencias clave como vecinos de las operaciones, trabajadores, sociedad civil, gobiernos locales, proveedores, entre otros. No es una opción, y debe ser tomada en cuenta al momento de establecer estrategias, no sólo para que sean asertivas, porque promueve el diálogo y el consenso, y posibilita la actuación proactiva, anticipada, planificada.

Por otro lado, el quinto elemento a tomar en cuenta para la evaluación y selección de estrategias está íntimamente relacionado con la propia empresa, su naturaleza, fortalezas y debilidades, foco de negocio, capacidades acumuladas a lo largo de su trayectoria y por su puesto sus políticas, normas y perfil dentro de la sociedad.

De esta manera, quiénes hacen responsabilidad social, a la hora de definir sus estrategias y tácticas, en todo, sus programas, deberán pasearse por las capacidades y talentos contenidos intramuros en matera técnica-especializada, tecnológica, organizacional, humana e intelectual.

En suma, las estrategias podrían ser definidas a partir de las siguientes preguntas:

- 1. ¿Quién es y hacia dónde va la empresa?
- 2. ¿Qué se ha planteado hacer en materia social?
- 3. ¿Ha decidido invertir? ¿Cuánto de su utilidad?
- 4. ¿En cuáles temas? ¿En quiénes invierte?
- 5. ¿Decide dar asistencia social o promover el desarrollo?
- 6. ¿Desea una estrategia de creación de valor social alineada a la cadena de valor del negocio?
- 7. ¿Se hará foco en públicos internos o externos?
- 8. ¿Qué impactos positivos traerá una u otra estrategia para el público beneficiado, para la empresa? ¿Cuál es el retorno?
- 9. ¿Son factibles?
- 10. ¿Son sustentables?

Estrategias de compromiso social

Algunos autores latinoamericanos sugieren que las relaciones entre empresa y sociedad se definían a través del cristal de la filantropía, que poco a poco ha ido migrando hacia la responsabilidad social corporativa o empresarial (RSC/RSE). La discusión no se agota aún.

Y por ello, la propuesta es que esas definiciones no son necesariamente "evolutivas", sino

^{6.} Ibidem, Op. Cit 1

más bien la visión y estrategia desde la cual se ve a sí misma la empresa y desde la cual actúa o ejecuta sus programas sociales.

En este sentido, el abanico de posibilidades se pasea desde la inversión social hasta la ciudadanía corporativa.

Para aterrizar esta idea, hay que describir, al menos brevemente las estrategias en las que las empresas trabajan su RSE.

Pareciera que las empresas y el compromiso social como una suerte de pivote se mueven entre la asistencia social y la promoción del desarrollo.

Algunas tienden a dar asistencia y apoyo a quiénes más lo necesitan, a atender emergencias, a ser más filántropos... más a dar y menos a enseñar. Aunque ciertamente hay veces en que es necesario atender y asistir, para luego poder nivelar y capacitar.

Basados en la experiencia, podría ser de mucha ayuda para la comprensión de las estrategias verlas como parte de un eje de acción en el cual a medida que las estrategias se mueven a la derecha, hacia la promoción del desarrollo, tiende a haber mayor planificación y proceso de instalación de capacidades y mayor anticipación y proactividad. Si por el contrario la empresa es de una postura más pasiva, menos involucrada y tiende a la donación y aportes puntuales, la asistencia social es la clave para el análisis.

> Cumplimiento de Obligacione Acción Social/ Solidaria Filantropía Empresarial/ Donacione Labor Social con los Trabajadores Gestión de Impacto Socio-Ambiental Inversión Social Comunitaria/ Licencia Social para Operar (EGL) Voluntariado Corporativo Comercio Justo/ Negocios Inclusivos Ciudadanía y Ética Corporativa

Figura Nº 1 Eje de gestión social estratégica

Como aclaratoria importante, hay que decir que, las estrategias expresadas en la figura anterior no se anulan una a la otra, en un modo cronológico, sino que aún actualmente coexisten todas ellas, o algunas, en una misma gestión de responsabilidad social, en algunos se complementan, en otros se solapan.

Comenzando por el cumplimiento de obligaciones, es una estrategia que poco representa el proceso de transformación que ha sufrido la responsabilidad o compromiso social, pero sin duda condición para que una empresa sea realmente responsable y sobre todo ética; pero no la única.

De ahí, que se realicen acciones puntuales de solidaridad, dotaciones, donaciones, pues el empresario comprende, y la comunidad también, que es necesario ir un poco más allá de producir con calidad los bienes y servicios, pero preocuparse por quiénes son potenciales consumidores y la opinión pública en general.

También hay aquellos que consideran que el foco debe ser de cara a llevar adelante programas que aporten bienestar y calidad de vida al trabajador: esto siendo que es muy importante, tampoco es la única dimensión del compromiso social. Y probablemente terminará combinada o en los mejores casos integrada a la estrategia central de la empresa.

Por su parte las grandes industrias en especial las trasnacionales dejaron de herencia en Latinoamérica estrategias de gestión local para obtener la licencia social para operar. Luego de haber pasado por la gestión de impactos ambientales y más tarde los socioambientales, dadas las condiciones de su actividad y las comunidades casi siempre indígenas y en desventaja de las comunidades de su operación. Pasando de una estrategia reactiva a construir un camino de acción local para la relación con grupos clave y temas que sabían eran álgidos a la actividad y fundamentalmente al ambiente.

Además está el voluntariado corporativo como una forma muy interesante y de impacto para llevar adelante parte de la responsabilidad social empresarial, en tanto pone a la empresa y a sus trabajadores a pensar como colaboradores en impactar de forma positiva y desde sus capacidades y talentos a apoyar a otros que no tienen la posibilidad de acceder a herramientas y educación tecnificada.

Esto ha permitido a medida que avanzamos a la derecha del eje de gestión estratégica, que la acción de la empresa en el ámbito social sea cada vez más orientada a comprender cómo utilizar sus recursos, que no son sólo económicos, en pro del desarrollo de iniciativas y proyectos que procuren la sustentabilidad del negocio, al tiempo que promueve la superación de la pobreza y capacitación de aquellos con quiénes sostiene relación o quiénes podrían verse afectados por su presencia.

Estrategias como el comercio justo incorporados a la cadena de valor de supermercados y los negocios inclusivos en el mundo del consumo masivo han dado una apuesta distinta a la responsabilidad social, ejecutando programas donde el valor económico y productivo beneficia tanto a la empresa como potenciales proveedores y la sociedad en general.

En el punto máximo de la responsabilidad social, se encuentra la ciudadanía y ética corporativa, donde la empresa se ve a sí misma como un ciudadano de la sociedad en la cual se encuentra y por lo tanto se ocupa de los problemas que ocupan a los ciudadanos. Atiende los problemas del desarrollo de la nación como si le fueran propios y exige transparencia a los gobiernos locales, no sin antes ser "accountables" y transparentes, éticos, anticorrupción y promotores de la divulgación ética y el buen gobierno intramuros y ser ejemplo en su entorno y en los diversos niveles de su cadena de valor. Esto es, no sólo ser coherente de cara a los empleados y a los vecinos, sino que, por ejemplo, los contratistas de la empresa no incurran en daños a terceros o al ambiente.

Por su parte el mercadeo social, mercadeo con causa y la comunicación responsable son dentro de esta estrategia de ciudadanía corporativa y hoy más que nunca con la presión de la opinión pública, los consumidores y audiencia clave exigiendo cada vez más marcas responsables, involucradas, una herramienta de gran importancia.

En el contexto económico y sociopolítico actual hay opciones y posiciones diversas en cuanto a qué hacer con el presupuesto de programas sociales.

Si ya se ha iniciado un camino en este ámbito sabrá que la mejor opción es focalizar, reducir alcance y ampliar impacto, en no más de 3 temas de interés público, específicamente aquellos que tengan incidencia internacional (para su posicionamiento político) y otros de pertinencia nacional y muy especialmente local (en el marco de la filosofía de buen vecino).

Si por el contrario se han dado algunos pasos en la materia, se deberán consolidar los programas de mayor trayectoria y fortalecer, dedicando tiempo y capital relacional, el establecimiento de relaciones de confianza y alianzas con aquellos públicos que tengan interés por su actividad, léase gobierno, vecinos y trabajadores.

En líneas generales, algunas de las estrategias concretas en las que se pudiera pensar para la estrategia empresarial:

- -Promover programas con enfoque de Derechos Humanos, defendiendo derechos de la mujer o de las personas con discapacidad, por ejemplo, son iniciativas de alto impacto tanto para públicos nacionales como internacionales.
- -Invertir en proyectos de sustentabilidad, donde el ambiente y el desarrollo productivo sean los protagonistas, por ejemplo cooperativas de mujeres produciendo chocolate con calidad de exportación y con procesos ambientalmente amigables, son opciones donde además de generar fuerza productiva, poseen alto impacto local.
- -Acompañar esfuerzos de organizaciones de desarrollo social y gobiernos locales que apunten a alcanzar los Objetivos del Milenio, reduciendo la pobreza, mejorando la calidad de vida de mujeres embarazadas, incorporando niños a la educación secundaria y reduciendo la deserción escolar primaria o quizá reduciendo la brecha tecnológica son propuestas que dinamizan y apuntan a mejorar las condiciones de un país.
- -Activar proyectos cuyo foco sea el desarrollo de productos o servicios ambientalmente inteligentes para el uso de las mayorías, es otra opción que genera beneficios para el entorno y para el negocio.

En nuestro país, estas estrategias se adaptan al contexto, algunas tomando una forma de carácter legal (LOCTI, Ley de Personas con Discapacidad) y otras que pululan diariamente en las relaciones con el tercer sector, los organismos internacionales y en el mejor de los casos desde las propias empresas.

Definitivamente, el tema no opera con fórmulas... pero cualquiera de estas estrategias da garantía de una inversión hacia el futuro, hacia el desarrollo y en consonancia con la realidad y la discusión política, social, ambiental y económica mundial.

Solo o acompañado

Para dar el ejecútese a estas estrategias que he mencionado, el próximo paso tiene que ver con definir modos, si se quiere tácticas o modos operativos de materializar las mismas.

En este sentido, hay, a mi modo de ver 3 grandes opciones: hacerlo solo; acompañado o tercerizar.

En la primera opción, la empresa puede llevar adelante la estrategia escogida por ejecución propia, donde desde la empresa se invierte en una estructura para la gerencia y gestión de los programas determinados. También puede la empresa crear una fundación para canalizar toda su acción social, o puede combinar las anteriores. En cualquier caso, es importante definir las instancias decisorias internas, los órganos de gobierno y un departamento que aglutine con visión integral lo que se hace dentro y fuera de la empresa en esta materia.

En el segundo caso, se ofrece la oportunidad de trabajar con un enfoque de alianzas tripartitas (gobierno, comunidad y empresa), la realización de un plan de trabajo de la mano de una organización de desarrollo social (o varias), experta y con trayectoria en los temas a ser abordado por la estrategia seleccionada. También se erige como posibilidad, la conformación de un consorcio de inversión, donde empresas, comunidad y organizaciones diversas colocan recursos para un gran proyecto localizado.

La tercera propuesta de modalidad tiene que ver con la visión del "outsourcing" que no es más que entregar a un actor (third party) las responsabilidad de llevar adelante las estrategias determinadas por la empresa. Esto aleja las posibilidades de establecimiento de relaciones de confianza y la gestión de las relaciones comunitarias cercanas, pero no deja de ser una vía para la gerencia.

Para todo lo anterior, los instrumentos son variados, interdisciplinarios y multiformes, ahora más en la era de la web 2.0. No obstante, algunos que ya se vienen mencionando, pues van de la mano de las modalidades o de las estrategias son: la planificación estratégica, las herramientas de formulación de proyectos y marco lógico, convenios de donación, campañas, la gestión de alianzas y mapa de actores, los sistemas de indicadores y su divulgación a través de memorias y balances sociales o de sustentabilidad, las consultas públicas, procesos de formación y capacitación comunitaria y ahora las redes sociales.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, ÉTICA Y DEMOCRACIA

Tomás Páez

Introducción

La centralidad de la empresa como institución social capaz de crear riqueza, empleo, cohesión social y democracia, está fuera de toda duda. Luego del estruendoso fracaso del experimento socialista en el mundo, que eliminó la propiedad, la empresa y el sistema de mercado y lo sustituyó por esquemas de propiedad pública, modelos forzosos de producción colectiva y decisiones centralizadas, la importancia de la empresa no ha hecho más que crecer.

La empresa es un extraordinario mecanismo socioeconómico que nace y se desarrolla en contextos democráticos y de relaciones sociales de mercado, en los que adquieren sentido y vigencia los derechos humanos fundamentales. Uno de tales derechos es el de propiedad, condición necesaria para la creación de empresas, aunque su existencia no pueda reducirse a ella. La empresa requiere el diálogo y la cooperación con otros: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes e instituciones, es decir, con personas que no pueden ser propiedad de nadie, excepto en modelos totalitarios en los que los ciudadanos devienen en súbditos.

El carácter medular de la empresa le otorga un protagonismo que genera, entre todos los grupos de interés asociados a ella, las más diversas expectativas, pues de ellas se espera que generen beneficios económicos, sociales y ecológicos, y que además, desempeñe un rol más activo en áreas como la calidad de vida, el ambiente, el desarrollo sostenible y la transparencia en la gestión, entre otras.

Tales expectativas, además de la creciente conciencia acerca de la necesidad de la responsabilidad social de la empresa, de los riesgos medioambientales y la pobreza, se traducen en mayores demandas sobre ésta de parte de las comunidades organizadas, los sindicatos, los consumidores y la sociedad civil en general. Tanto la presión social como los espacios de diálogo que es posible crear en democracia, permiten construir soluciones conjuntas y redescubrir ámbitos de solidaridad primarios.

A lo dicho se suma la transformación del mundo del trabajo, el cambio en los paradigmas empresariales, la inclusión de nuevos temas en la definición de calidad de vida: calidad ambiental, seguridad, ocio y salud, entre otros. Ello se traduce en mayores demandas durante el proceso permanente de escrutinio y evaluación moral de la empresa, en el que participan todos los grupos de interés que giran alrededor de ésta y de las organizaciones en general.

Por ese motivo, la reciente evidencia empírica de empresas como Enron, Arthur Andersen, las empresas Maddox o el complejo tramado asociado a las Hipotecas Subprime, ha reforzado la necesidad de la evaluación moral y ética de la empresa. Las heridas que han provocado han sido profundas y ello, de algún modo, afecta y debilita la confianza. Aún cuando los detractores de la propiedad, la empresa y el mercado, parecen regodearse en las heridas que ciertamente han dejado estos casos emblemáticos, es una irresponsabilidad científica pretender generalizar la afirmación de que todos los empresarios se comportan del mismo modo. Explica, sí, el aumento de las expectativas y presiones para que la empresa despliegue un comportamiento más adecuado y la necesidad de fortalecer y, en

algunos casos, recuperar la confianza, que es un paso enorme que facilita el ejercicio de la responsabilidad social.

Paradigma de empresa, diálogo y responsabilidad social

Lo dicho nos conecta con la definición de empresa. El paradigma de empresa más difundido es el de la racionalidad económica. Los supuestos en los que se sustenta son difícilmente realizables: equilibrio general, capacidad para acceder a información y tomar decisiones racionales y, por supuesto, ausencia del error. Desde esta perspectiva el análisis de la empresa se restringe a una sola variable: la maximización de la ganancia.

Reducir la empresa a los deseos subjetivos de una parte importante de ella, sencillamente, es desconocer que los mismos se enfrentan y coexisten con los deseos subjetivos de los competidores, de los proveedores, de los consumidores y clientes y de la dinámica del mercado en general. La acción de todos los actores y agentes afecta la conformación de los precios y, por supuesto, de la ganancia (Taiichi Ohno, 1986). Por esa razón, no es conveniente confundir la motivación subjetiva con el propósito de la empresa.

La complejidad de la dinámica empresarial y del emprendimiento difícilmente encaja en los supuestos del equilibrio general que plantean muchos economistas. La realidad parece desmentir la existencia del mismo y, más bien, pareciera que se caracteriza por su opuesto, el desequilibrio permanente, que la información casi perfecta está lejos de ser un hecho y que el error existe (Kirzner, I. 1995; Novak, W., 2004).

La crítica al modelo ha estado acompañada de propuestas y formas de interpretación más comprehensivas de la complejidad humana, que más que perseguir la maximización se orienta al cumplimiento de un determinado mínimo de criterios. En la gestión de la empresa y en el ejercicio de la ética y la responsabilidad social intervienen también motivaciones no económicas, como la preocupación y el interés por los otros, la inquietud y conciencia acerca de la importancia presente y futura de preservar el medio ambiente, la bondad y la generosidad y la satisfacción por el servicio prestado. Se trata de condiciones necesarias para el despliegue de la ética, que además, es un extraordinario recurso del que dispone el empresario para relacionarse con todos los grupos de interés que gravitan alrededor de la empresa, que contribuye a crear y fortalecer la confianza.

La crítica no implica desconocer la importancia del objetivo económico de la empresa, se dirige, sobre todo, a resaltar su insuficiencia. El objetivo económico debe acompañarse de otras dimensiones como la atención y el diálogo con trabajadores, sindicatos y comunidades, pues lo contrario podría traducirse en confrontación y desconfianza que podría conducir al cierre de la empresa.

El paradigma de la racionalidad económica imagina a la práctica de la ética y la responsabilidad como un mero instrumento de beneficio económico. Concebirla de esta manera crea el riesgo de convertir a la ética en cosmética, en un instrumento que es útil cuando aporta rentabilidad y se abandona cuando deja de hacerlo. Tal y como apunta Poitras (1994, p.131) "si la maximización de la riqueza del accionista es el objetivo primario de la empresa, parece que habrá pocos incentivos para la dirección en perseguir un conjunto de objetivos generales de responsabilidad social, excepto cuando estos objetivos coincidan con el logro de la maximización de la riqueza del accionista".

Pensar la ética de este modo puede resultar, innecesariamente, devastador y creador de

desconfianza. Quienes critican a la empresa y a la responsabilidad social, alegando que se trata de un maquillaje para engatusar a los clientes, pues su único propósito es generar dividendos y para ello se vale de todo, hasta de la ética, encuentran en los argumentos señalados el mejor asidero para ahondar en el cuestionamiento del "egoísmo malévolo" de la empresa. Tal y como afirman, en lugar de hablar de ética lo apropiado sería referirse a nuevas estrategias de mercadeo.

Las críticas que hemos formulado no tienen la pretensión de desconocer la relación que existe entre Responsabilidad Social (RSE) y competitividad empresarial, lo que sugerimos poner de relieve es que la ética y los beneficios están estrechamente relacionados con la confianza y la cooperación. (Argenti, 2004), Rondinelli y London (2002). Tal y como lo afirma el Papa Juan Pablo II, "La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como COMUNIDAD DE HOMBRES que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera (Juan Pablo II, 1991, N° 35). En palabras de Novak, la empresa, por definición, crea comunidades; de trabajadores, proveedores y clientes.

La definición de Responsabilidad social formulada por la Unión Europea, recogida en el libro verde, coloca el énfasis en este ámbito cuando afirma que "La RSE es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, es, por tanto, una decisión ética, una escogencia entre distintas opciones, autónoma y en consecuencia no supeditada a ley alguna". De otro modo, el hecho de que una empresa cumpla con sus obligaciones legales no la hace socialmente responsable.

De la definición resalta el carácter voluntario, que va más allá de la legislación vigente y la atención a todos los grupos de interés o stakeholders: trabajadores, clientes, accionistas, consumidores, proveedores, comunidad, derechos humanos y medio ambiente. El propósito de la RSE, en consecuencia, es satisfacer las expectativas de todas las partes interesadas que recién apuntamos y, en última instancia, de todos los beneficiarios de los procesos productivos, sin poner en riesgo, al mismo tiempo, la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (libro Verde Unión Europea).

Los hallazgos de diversos estudios encuentran, aunque no de manera concluyente, la existencia de relaciones positivas entre los beneficios intangibles de la responsabilidad social, en áreas como el medio ambiente y el rendimiento social, y los resultados de la empresa. Se estima que ello promueve la lealtad del consumidor, la motivación de los trabajadores y la confianza de la comunidad.

Cuando utiliza todos los recursos y el activo humano con el que coopera de manera adecuada, produce beneficios y resultados, es decir, cuando satisface de manera óptima las necesidades humanas (Novack, 2004; Kirzner, I. 1995) significa que la empresa está funcionando bien. Por ello sostenemos que la empresa y la RSE adquieren su significado pleno en contextos democráticos y de relaciones sociales de mercado, en los que existen valores sociales y culturales que aseguran el adecuado funcionamiento de la empresa. El mercado también es una institución social que reclama de condiciones adecuadas para su funcionamiento y no se lo puede pensar solamente como un espacio para la transacción y el cálculo económico (Sartori, G., 2007; Lindblom, C. 2002).

Queda claro, de todo lo dicho, el carácter medular que adquiere el concepto y la práctica de la democracia para la operación de la empresa, para la creación de espacios en los que es posible el diálogo y, por ende, para el despliegue de la ética y la responsabilidad social. La ética trata de decisiones y de la escogencia entre distintas opciones, es decir, reclama contextos abiertos en los que resulta posible la elección. Cuando, por el contrario, se pretende encajonar la ética en leyes y decretos, deja de ser elección y se convierte en imposición y deja de ser ética para convertirse en norma.

El ejercicio de la ética se reduce en la misma medida en que el Estado ensancha su intervención en la economía y su accionar cubre, hasta la asfixia, a toda la sociedad. "hay que ver con mucho recelo y suspicacia las intenciones de quienes desde el estado y el poder, pretenden imponer un cierto modo de entender la democracia y la libertad" pues "La libertad es indivisible, o bien se encuentra presente en todas las áreas o bien está en proceso de eliminación" (Dahrendorf, A. 2003).

Diálogo y grupos de interés

La empresa como institución social, participa, desde su creación, de un intenso proceso de diálogo con todos los grupos de interés. Entablar el diálogo supone el reconocimiento del otro, de la diferencia y demanda una elevada dosis de tolerancia. Esta es la única manera de lograr acuerdos y es por ello que el desarrollo de la responsabilidad social empresarial adquiere todo su sentido en contextos democráticos.

El diálogo es un proceso de comunicación en el que todos los participantes expresan sus deseos y puntos de vista, confrontan posiciones, intercambian opiniones, entablan negociaciones y arriban a acuerdos en temas de interés común. La OIT ha establecido las condiciones que hacen posible el diálogo: la voluntad política de ejercerlo, el acceso a la información, la independencia y solidez de las organizaciones participantes y el contexto más amplio de la libertad. Asimismo, el diálogo supone la negociación como la condición para establecer acuerdos entre los grupos de interés y la empresa.

La comunicación de la empresa con los grupos de interés ha sido identificada por los estudiosos del tema como una de las dimensiones estratégicas de la responsabilidad social y la ética (Burke y Logsdon, 1996). Ese proceso permite identificar las demandas y expectativas y caracterizar las necesidades de los distintos grupos de interés. Disponer de esta información es una condición necesaria para articular y desplegar esfuerzos que permiten pasar de la modalidad reactiva a la actitud proactiva, aquella que se puede configurar en estrategias de acción.

Un eje imaginario nos permite visualizar la estrecha y compleja relación que existe, aunque se trata de ámbitos distintos, entre democracia, empresa, diálogo y ética. En un extremo del eje, el democrático y de relaciones de mercado, es posible el diálogo y la elección. En el otro extremo, los modelos totalitarios, sin democracia y sin mercado, la imposición suplanta al diálogo y la propiedad pública sustituye a la empresa y las relaciones sociales de mercado. En este contexto, la empresa y el emprendimiento derivan en una actividad subversiva. En la zona intermedia, sobrevive la democracia y el diálogo que resulta posible.

La satisfacción de las necesidades del cliente, un clima laboral favorable al trabajador, una adecuada atención a los requerimientos y demandas de la comunidad, una apropiada gestión del tema medio ambiental, provoca resultados indudables que se traducen en mayor fidelidad a la empresa y a la marca, ensanchamiento del mercado, atracción de

nuevos clientes, mejoramiento de la calidad y la productividad y en una reducción de sanciones y multas. La responsabilidad social y la comunicación que la empresa mantiene con todos los grupos de interés aumentan los niveles de confianza entre empresarios y trabajadores, entre empresa y comunidad.

En la medida en que se fortalece la confianza, aumenta la credibilidad y legitimidad de la empresa, que se hace merecedora de las preferencias de todos quienes participan en el diálogo. Este tema ha sido destacado como algo intangible pero, al mismo tiempo, crucial. Se trata de un estado que permite a las personas alcanzar fines mutuamente compatibles en sociedad, tal y como lo plantea Fukuyama (1995). Cuando hablamos de confianza ingresamos al ámbito intangible, de las decisiones, de los afectos, de los sentimientos, de las motivaciones humanas como la generosidad o el espíritu de servicio (Sen, A. 1999 y 2001). Lo opuesto, también es cierto, en la medida en que la confianza languidece, la viabilidad de la empresa puede, incluso, ponerse en entredicho.

Cómo ejerce la PYME venezolana la ética y la responsabilidad social: diálogo y grupos de interés

Cuando se hace referencia a la práctica de la ética y la responsabilidad social, por lo general, se asume que la empresa se encuentra en plena operación, pero ¿no deberíamos indagar acerca de la decisión ética de crear la empresa?, y ¿del intenso diálogo, con distintos grupos de interés, que precede a la cristalización del proyecto?: con la familia, con los amigos y socios potenciales, con las instituciones que permiten apalancar el proyecto, con los proveedores, clientes y con la comunidad. En ese sentido resulta esclarecedor lo expresado por el Papa Juan Pablo II "La opción de invertir en un lugar y no en otro, en un sector productivo en vez de otro, es siempre una opción moral y cultural", es una decisión ética. Se le impone a la realidad una dirección y un sentido.

La ética y la responsabilidad social están presentes desde el mismo instante en que se piensa y diseña el proyecto y la decisión contiene la forma, los valores, la participación y el diálogo que permiten convertir el sueño en realidad. Se plantean interrogantes y se manifiesta la preocupación y el interés por temas humanos como la calidad de vida, los temas ambientales, los relacionados con la pobreza y con las condiciones de la comunidad en la que se instalará el proyecto, entre otras muchas.

El estudio que realizamos tiene características únicas: por el tamaño de la muestra, conformada por más de 650 empresas, porque se llevó a cabo en todo el país y porque está centrado en la Micro, Pequeña y Mediana empresa. La práctica de la ética y la responsabilidad social es un hecho independiente del tamaño de la empresa.

Abordamos el conocimiento e información de los empresarios de la MIPYME en relación a la ética y la responsabilidad social. Las empresas del sector cultivan la ética y la responsabilidad social en mucha mayor medida de lo que han logrado conceptualizar, e incluso de lo que son capaces de reconocer. La práctica de la ética, está directamente relacionada con valores, creencias y actitudes y en la preocupación, interés y deseo de apoyar a comunidades y trabajadores. Los primeros sorprendidos con este resultado fueron los propios empresarios cuando contabilizaban todas las actividades y programas de RSE que lleva adelante la empresa.

Para dos tercios de los empresarios entrevistados, la responsabilidad social radica en el hecho de crear la empresa y generar empleo. En ello llevan la razón, aunque como

veremos, los empresarios en su vida diaria despliegan muchos programas e iniciativas.

Otros empresarios responden que la responsabilidad social es sinónimo de cumplimiento del marco legal. En condiciones normales, la afirmación, aunque insuficiente, podría aceptarse. Pero en contextos en los que el marco legal persigue a la empresa, a la propiedad y a la libertad, la respuesta plantea un verdadero dilema ético. Lo ético es aceptar el marco legal que conduce al cadalso o lo ético es la defensa de los derechos humanos fundamentales, de los principios básicos: conformidad o confrontación.

Un elevado porcentaje de empresarios del sector afirma que la Responsabilidad Social ocurre cuando las empresas apoyan a los distintos grupos de interés, representados fundamentalmente por empleados y por la comunidad. Hay que tener presente que el análisis, reflexión y metodologías en torno a las mejores prácticas de la ética y la responsabilidad social, en particular las referidas al diálogo con los grupos de interés, se ha hecho pensando en los grandes complejos multinacionales y en las empresas nacionales de mayor dimensión. Ello puede provocar distorsiones en la comprensión del fenómeno.

Acompañando a las grandes empresas nos encontramos con un extenso y tupido tejido empresarial, que en número de establecimientos representa más del 95% del total a nivel mundial, que absorbe elevados porcentajes del empleo y que supone la participación de muchos en la creación de riqueza y como tal contribuye a la democratización de la propiedad. En Venezuela, utilizando como criterio el número de trabajadores, menos de 100, admitimos que se trata de un criterio parcial, el resultado es que más de 99% de las empresas se sitúan en ese segmento y que más del 70% tiene menos de 20 trabajadores. A estas empresas de dimensiones reducidas se suman las centenas de miles de empresas que absorben casi el 50% del empleo que se produce en la informalidad. Todo ello integra el sector privado de la economía que genera ochenta y pico por ciento del empleo del país.

Ejercicio de la ética y la responsabilidad social en la MIPYME venezolana

En este sector el despliegue de la responsabilidad social no obedece a un plan estratégico y por esa razón la práctica de la ética tiene un carácter más bien y sobre todo, reactivo. Responde a las presiones y solicitudes que los distintos grupos de interés formulan a la empresa y al diálogo que ésta establece con todos los interlocutores. El mismo está animado con el propósito de promover la inclusión social y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y de los trabajadores y sus familiares.

Las dimensiones de la empresa, la proximidad de la relación de su (s) propietario(s) con trabajadores y comunidades, en territorios específicos, facilita el diálogo y fortalece la confianza. La conciencia de sus debilidades para financiar programas ambiciosos, la subsanan creando mecanismos de cooperación y redes empresariales, cuyo objeto es el de sumar capacidades y recursos para invertir de manera conjunta y poder optimizar y desarrollar programas sociales de alto impacto. Ejemplo de ello se encuentra en programas promovidos por gremios y cámaras o en acuerdos de cooperación con ONG's y universidades.

Los resultados se presentan estableciendo una distinción entre, de un lado, los grupos de interés "internos", trabajadores, empleados y sindicatos y, del otro lado, los grupos

de interés "externos", en los que se incluye a los clientes, comunidades, proveedores e instituciones públicas y privadas.

Diálogo con los grupos de interés al interior de la empresa

Elanálisis de esta dimensión se centra en el trabajador y sufamilia. La empresa ha identificado las principales demandas y requerimientos de los trabajadores en términos individuales y colectivos. Las mismas se concentran en el financiamiento o cofinanciamiento de pólizas de salud, formación en el área de las nuevas tecnologías de información y comunicación, incremento en las utilidades, pago de útiles escolares y bonos para apoyar y facilitar la adquisición de vivienda.

La empresa, obviamente, no puede cubrir todas las demandas y su acción se centra en: a) facilitar al trabajador el acceso a la educación formal, flexibilización de horarios para que el trabajador pueda continuar sus estudios, convertir a la empresa en escuela y aportando recursos para que el trabajador pueda aumentar sus niveles de preparación. Cerca del 20% de las empresas manifiesta contar con programas especiales de formación del activo humano; b) Acompañar y respaldar al trabajador en momentos importantes de su vida: inicio de actividades escolares de los hijos, dotación de uniformes, textos y materiales de apoyo, graduación de los hijos, matrimonio, nacimiento de un nuevo hijo. Otorgar permisos especiales, más de los que contempla la ley, para atender los temas familiares y de salud; c) Este último se desarrolla a través de programas de diagnóstico temprano, desde financiamiento o cofinanciamiento de la póliza de hospitalización, hasta temas de formación y orientación; d) En las empresas medianas de mayor dimensión, encontramos programas especiales para aliviar el traslado de los empleados y trabajadores.

La dimensión "interna", aquella que se adelanta con trabajadores y empleados, es decir con los grupos de interés más próximos, reviste para el empresario un interés particular. El 73% considera a estos esfuerzos con los trabajadores como la mejor manifestación de responsabilidad social de la empresa.

Responsabilidad social, diálogo con los grupos de interés del entorno inmediato: clientes, comunidad y sociedad en general

En relación a estos programas dirigidos a la comunidad en su sentido más amplio, pues incluye a los clientes y usuarios, la empresa ha evaluado y posee información de cuáles son las expectativas y demandas que ella plantea. La evaluación que han hecho las empresas de los grupos de interés que se sitúan "fuera" de la empresa indica que las demandas y expectativas se concentran en los temas de seguridad, vías de acceso, delincuencia, aseo urbano, sanidad y deportes.

Los programas de responsabilidad social que la empresa despliega se concentran en las áreas de salud e higiene, educación, deporte y cultura y seguridad. Se desarrollan programas en áreas como cultura, deportes y en el financiamiento conjunto de proyectos sociales, o el mantenimiento de los vehículos que utiliza la policía.

Un porcentaje cercano al 20% de las empresas manifiesta que participa de modo organizado, en diálogos con la comunidad, para atender de manera conjunta los problemas que aquejan a la mayoría de los ciudadanos. Un tercio de los empresarios afirma que responde a los requerimientos y necesidades de la comunidad. Cerca del 10%

de las empresas expresa que recurre a los servicios que provienen de la comunidad en términos de empresas o trabajadores por cuenta propia.

La inversión que realizan las empresas en este ámbito se produce como una respuesta al diálogo que entablan con las comunidades organizadas y con distintas organizaciones que hacen vida en la sociedad. Para el 53% de los empresarios, la responsabilidad social es aquello que la empresa hace con su entorno y con las comunidades en las que opera.

Responsabilidad social medioambiental

La responsabilidad social medioambiental está directamente relacionada con la sostenibilidad del desarrollo. Que asegure, en palabras de la definición de la Unión Europea, que se satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. Las presiones sociales e institucionales por mejorar el rendimiento ambiental no cesan, por el contrario, aumentan día a día.

Esto lo encontramos reflejado en estándares medioambientales más altos, en las nuevas normas ISO 14.000 y en los acuerdos globales sobre el tema medio ambiental. La tendencia y las expectativas alrededor de la empresa es que minimice el uso de recursos, reduzca los desechos y residuos y evite la contaminación. Este tema supone el diálogo y la interacción con múltiples grupos de interés, clientes, comunidades y trabajadores y con instituciones públicas y privadas locales, regionales, nacionales e internacionales. Su efecto varía de acuerdo al sector de actividad económica en el que se desempeña la empresa.

Los resultados del diálogo indican, en relación con la energía, que un tercio de las empresas adelanta políticas de ahorro en el consumo. En relación a la reducción de residuos, un quinto de las empresas, 20%, expresa ocuparse de este tema. Un tercio de los entrevistados afirma que la empresa adelanta políticas sistemáticas de reciclaje. Un porcentaje similar afirma que adelantan políticas con el objeto de prevenir los posibles daños que la empresa pueda causar y de los impactos negativos que pudiera producir en el agua, en el aire o en el suelo.

También se indagó acerca de la relación entre políticas medioambientales y ahorros y reducción de costos por parte de la empresa. Un tercio de los entrevistados confirma que las estrategias de protección del ambiente se han traducido en importantes ahorros para la empresa. Los datos muestran la existencia de un interesante grado de conciencia que se traduce en políticas y estrategias de protección del medio ambiente. El hecho de que un tercio de las empresas se comporte del modo descrito constituye un buen indicio en el tema ambiental.

Valores que la empresa transmite en Su relación con todos los grupos de interés

En la relación que la empresa mantiene con los distintos grupos de interés, resaltan la honestidad y el respeto, tal y como lo expresan dos tercios de los entrevistados. Le siguen en orden de importancia los valores asociados a la atención, la calidad de la atención y el compromiso con aquello que la persona hace.

En un análisis realizado a empresas medianas de mayor dimensión, de más de 50 trabajadores, que cuentan con estructuras organizativas más amplias y con una mayor

división del trabajo: equipos gerenciales y técnicos diferenciados, encontramos que todas ellas otorgan beneficios adicionales a los que contempla la ley. Entre las políticas que adelantan podemos señalar: financiamiento para la construcción, temas de salud como odontología, médico obstetricia, ginecología, planes vacacionales para los hijos, pólizas de seguro complementarias al seguro social, eventos deportivos, bonificación del desempeño, becas escolares, programas de integración y desarrollo personal y grupal, entre otras iniciativas.

Al contabilizar la inversión que hace cada MIPYME y multiplicarla por el número de empresas, los resultados deslumbran. Cerca de dos tercios de las empresas despliegan iniciativas y hacen inversiones en Responsabilidad Social. El 26% de las empresas realiza inversiones que superan los doscientos dólares mensuales mientras que un tercio expresa que su aporte oscila doscientos y quinientos dólares al mes. Porcentajes menores realizan aportes equivalentes a más de mil dólares al mes y cerca del 8% de las empresas invierte más de dos mil dólares al mes. Estas cifras las hemos construido con base a la tasa de cambio oficial del año 2009.

Del estudio, tanto de las entrevistas a profundidad como de la aplicación de los cuestionarios, extraemos una gran conclusión: la existencia de un interés genuino, de parte de quienes lideran la empresa, por sus trabajadores y familiares, por la comunidad, y por el medio ambiente.

CAPÍTULO VI RSE Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

Josefina Bruni Celli Rosa Amelia González

En 2002 C. K. Prahalad y Allen Hammond publicaron en Harvard Business Review un artículo que revolucionó el pensamiento sobre la participación de las empresas en la reducción de la pobreza en el mundo. Las empresas podían hacer negocios que beneficiarían a los consumidores ubicados en la "base de la pirámide" y ganar con ello una fortuna. Esta promesa ha llamado mucho la atención de las unidades de responsabilidad social en las empresas, por el énfasis que hace en la posibilidad de generar valor social sin que ello implique perder dinero. También ha atraído a las unidades de mercadeo y comercialización, que han visto por primera vez el gran potencial lucrativo de la "base de la pirámide" en virtud de su gran tamaño.

Conforme el boom de la "base de la pirámide" fue avanzando, emergieron voces que sugerían no limitar estos negocios a la ampliación de las posibilidades de consumo de los sectores de bajos ingresos (SBI). Surge entonces la noción de los negocios inclusivos: iniciativas de mercado que son rentables para las empresas y a la vez incorporan a los sectores de bajos ingresos (SBI) en una cadena de valor, sea como productores, socios, distribuidores o consumidores, de manera tal que mejora sustancialmente su calidad de vida

La aparición de la noción de negocios inclusivos le agrega complejidad a la discusión conceptual que hay en torno al ámbito y alcance de la responsabilidad social empresarial y la acción social de la empresa. Por tal razón, el presente capítulo abre aclarando la distinción entre filantropía tradicional, inversión social y negocios inclusivos, y enmarca el lugar de estas categorías en el concepto de responsabilidad social empresarial.

Conforme a la definición, los negocios inclusivos son rentables. Ahora bien, conseguir la rentabilidad constituye un reto en cualquier tipo de iniciativa empresarial, y la investigación ha demostrado que en los negocios inclusivos ésta es a veces elusiva. Por ello, y con el fin de ofrecerle a la gerencia de las empresas pistas con relación al potencial de éxito de sus propias iniciativas, el capítulo también examina los factores que parecen determinar el éxito económico en este tipo de negocio.

Finalmente, teniendo en cuenta que por la vía de los hechos muchas iniciativas que pretenden ser negocios inclusivos nunca alcanzan la rentabilidad, el capítulo introduce un nuevo concepto, a saber, las "iniciativas de mercado inclusivas", con la finalidad de darle cabida dentro del pensamiento sobre responsabilidad social empresarial, a iniciativas de mercado generadoras de valor social para los SBI que, aunque no son rentables para la empresa, si pueden llegar a ser autosustentables.

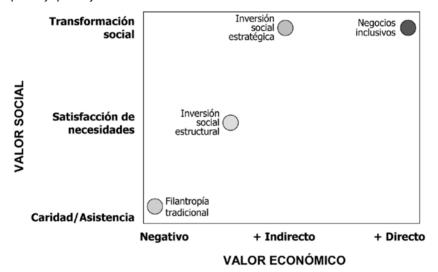
La RSE y la distinción entre filantropía tradicional, inversión social y negocios inclusivos

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto amplio que hace referencia a la integración por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001). Recientemente, la RSE se ha vinculado estrechamente con el desarrollo

sostenible y la ética empresarial. En tal sentido, abarca una diversidad de ámbitos que incluyen: gobierno corporativo y rendición de cuentas, gestión ambiental, relaciones con clientes, consumidores, proveedores, subcontratistas, gobiernos y comunidades; y adicionalmente, prácticas laborales y acción social empresarial.

La acción social empresarial se materializa de diversas formas, desde la más tradicional que es la filantropía hasta modalidades que intentan combinar la generación de beneficios sociales con el interés económico de la empresa. Estas últimas hacen alusión a términos como inversión social, inversión social estratégica y negocios inclusivos.

Una buena manera de entender la diferencia entre los conceptos de filantropía empresarial, inversión social y negocios inclusivos es analizar cómo se combina en cada uno de ellos la creación de valor social y la creación de valor económico (ver gráfico). Entendemos por valor social la remoción de barreras que dificultan la inclusión, así como la ayuda y contribución al progreso social de poblaciones en situación de desventaja; por su parte, valor económico es cualquier beneficio tangible o intangible que la empresa puede capturar y que mejora su situación en el mercado.



En la filantropía tradicional la empresa realiza obras de caridad o asistencia social a poblaciones desfavorecidas sin esperar nada a cambio. Estas buenas acciones se realizan discretamente y rara vez son comunicadas públicamente, pues son consecuencia de la convicción de los propietarios de las empresas. Estas obras generan valor social ya que contribuyen a mitigar algunas consecuencias importantes de la pobreza. Sin embargo, la filantropía tradicional se caracteriza por atender situaciones y urgencias específicas de individuos o pequeños grupos, como por ejemplo, entrega de sillas de rueda o prótesis, becas de estudio, tratamientos médicos, atención a desastres naturales, entrega de juguetes, y similares. No persigue cambios estructurales en comunidades o procesos de transformación social duraderos que permitan a sus beneficiarios superar la pobreza. Por su parte, desde el punto de vista económico, la filantropía no crea valor; dado que la empresa no espera ningún beneficio a cambio de estas acciones, los recursos que se dedican a ellas constituyen un gasto desde el punto de vista financiero.

La inversión social estructural que se realiza en el marco del ejercicio de la RSE difiere de la filantropía tradicional ya que, en vez de centrarse en atender urgencias de individualidades, busca modificar el entorno que determina las posibilidades de desarrollo de las comunidades de menores recursos. Estas intervenciones se enfocan en la calidad de los servicios de educación y salud o en el desarrollo socio-económico local. Algunos ejemplos serían, centros de formación, programas de promoción de lecto-escritura, servicios de atención ambulatoria, programas de saneamiento ambiental. Así pues, en términos de la creación de valor social este tipo de iniciativas aspira a satisfacer algunas necesidades sociales de un modo más permanente.

En lo que respecta a la creación de valor económico, con la inversión social estructural la empresa suele capitalizar algunos beneficios. Sin embargo, éstos no se reflejan de manera directa en la estructura de ingresos y gastos de la empresa. Se trata más bien de beneficios indirectos obtenidos en forma de reputación e imagen, control de riesgos en áreas de operación y licencia para operar; todos derivados de mejoras en las relaciones entre la empresa y sus públicos relevantes.

Entre 1972 y 2002 unos 127 trabajos académicos estudiaron la relación entre el comportamiento socialmente responsable en tanto inversión social estructural y el desempeño financiero de las empresas. Una compilación simple de los hallazgos sugiere que existe una asociación positiva entre el desempeño social de una compañía y sus resultados financieros; sin embargo, las conclusiones de algunos estudios no son tan robustas debido a problemas de muestreo, confiabilidad y validez de las variables empleadas (Margolis y Walsh, 2003). En todo caso, los estudios indican que una conducta socialmente responsable no daña la rentabilidad de una compañía; por el contrario, en ciertas circunstancias la acción social tiene sentido de negocio.

Porter y Kramer (2002) proponen que la empresa puede y debe manejar su acción social con un enfoque estratégico. La inversión social estratégica propuesta por ellos logra alinear la creación de valor social y el interés económico de una compañía mediante el mejoramiento del "contexto competitivo" del negocio medular. Por ejemplo, una empresa de redes de computación como Cisco puede centrar su inversión social en la formación de jóvenes liceístas como administradores de redes. Esta acción genera un valor social transformador en la medida en que crea oportunidades de trabajo y progreso social que de otro modo estos jóvenes no tendrían. A la vez, mejora el "contexto competitivo" del negocio medular porque genera una masa crítica de expertos capaces de prestarle servicio técnico a los clientes de la empresa. Cisco recibe un importante beneficio económico indirecto de esta acción en el mediano plazo, porque reduce una de las principales barreras a la expansión de la demanda por su producto (routers para redes inalámbricas) como es la ausencia de proveedores de servicio técnico. Se dice que en la inversión social estratégica la creación de valor económico es indirecta, porque la empresa difícilmente puede capitalizar los beneficios de su acción social en el corto plazo y éstos no se reflejan explícitamente en el flujo de caja de la compañía.

Tal y como se mencionó al inicio, los negocios inclusivos son iniciativas de mercado que son rentables para las empresas y que a la vez mejoran sustancialmente la calidad de vida de los SBI, mediante su incorporación a una cadena de valor. Inicialmente los "negocios en la base de la pirámide" propuestos por Prahalad y Hammond (2002) enfatizaban la inclusión de los SBI en la cadena de valor como consumidores. Más adelante y con base en algunas críticas a la estrechez del concepto (Karnani, 2006), éste ha ido evolucionando

para incluir también a los SBI como productores, socios, proveedores de servicios y distribuidores en las cadenas de valor (Olsen y Boxenbaum, 2009). De manera similar a la inversión social estratégica, por definición, en los negocios inclusivos hay una estrecha alineación entre la creación de valor social y valor económico. El móvil de los negocios inclusivos es comercial; esto es, el fin no es lograr una iniciativa autosostenible (lo que pudiera ser atractivo para una organización sin fines de lucro), sino un negocio rentable para los inversionistas. En lo referido a la creación de valor social, la inclusión de los SBI no puede ser para cualquier tipo de consumo ni para cualquier tipo de trabajo o empleo, ya que el riesgo de explotación puede estar presente en la relación entre las empresas y los sectores desfavorecidos. La inclusión tiene que tener un potencial transformador en cuanto a mejoras sustantivas en la calidad de vida de esos sectores. Adicionalmente, si se quiere que estos negocios contribuyan de manera sustantiva a la superación de la pobreza, tienen que alcanzar una escala grande¹. En la sección que sigue profundizamos en el análisis de los negocios inclusivos.

Los negocios inclusivos: claves del éxito

Lograr simultáneamente una "doble cuenta de resultados" (económicos y sociales) positiva ha sido planteada como un reto mayúsculo por muchos investigadores (Harjula, 2007; Scherer y Palazzo, 2007; Margolis y Walsch, 2003). Hay quienes destacan que existe una divergencia importante entre los intereses de los accionistas y los intereses de los otros públicos relevantes de las empresas (Scherer y Palazzo, 2007). También se ha destacado que en el mundo empresarial los objetivos sociales siempre han estado subordinados a los objetivos financieros (Harjula, 2007).

A raíz de la proposición de Prahalad y Hammond (2002), el BoP y los negocios inclusivos se han presentado como una vía para resolver esta tensión entre lo económico y lo social. Entonces cabe preguntarse, cómo ha sido el desempeño de los negocios inclusivos en la práctica, y hasta qué punto se ha cumplido la promesa de Prahalad; esto es, ¿en qué medida es posible lograr simultáneamente rentabilidad económica y valor social transformador en una escala significativa? Los resultados de los estudios realizados a la fecha muestran, a grandes rasgos, que cuando estas iniciativas logran estructurar un modelo de negocio viable, sí se consigue un doble resultado positivo (estos negocios inclusivos son simultáneamente rentables y transformadores de la realidad social). Sin embargo, las investigaciones también revelan que frecuentemente las empresas tienen mucha dificultad para dar con los modelos de negocio adecuados, en cuyo caso, la promesa del negocio inclusivo no se cumple (Bruni y González, en SEKN 2010; London, 2006; Karnani, 2006).

¿En qué situaciones se logra estructurar un modelo de negocios viable? Hemos encontrado cuatro factores claves para el éxito: innovación tecnológica, apalancamiento en plataformas preexistentes, innovación institucional e innovaciones relacionales.

La innovación tecnológica es una característica común de los negocios inclusivos más exitosos. La tecnología de prepago en telefonía celular, internet y servicios de electricidad residencial, por ejemplo, hace posible negocios altamente rentables que garantizan el acceso de poblaciones tradicionalmente excluidas a redes de servicios públicos de una

^{1.} Prahalad (2005) postula que los negocios inclusivos alcanzan naturalmente gran escala por ser económicamente atractivos para las empresas, y en esa medida tienen un gran impacto social

manera confiable y segura. Las innovaciones tecnológicas que le dan factibilidad a los negocios inclusivos son de dos tipos: aquellas que reducen significativamente los costos en una cadena de suministro, y aquellas que facilitan sustancialmente los intercambios con SBI.

Prahalad (2005) destaca con el ejemplo de Sal Annapurna, el rol de innovaciones en cadenas de suministro. En la India la población sufre de deficiencias de yodo lo que incrementa la incidencia de enfermedades como el bocio y el cretinismo. Annapurna desarrolló una tecnología que le permitió enriquecer la sal con yodo sin mayores aumentos en los costos de producción; adicionalmente, para reducir costos, modificó el esquema de transporte del producto. Sustituyó el uso de camiones que llevaban directamente la sal desde la fábrica hasta los puntos de venta, por transporte en tren hasta unos almacenes donde se acopiaba el producto (que antes no existían) y luego transporte en camiones desde los almacenes hasta el destino final. Con estas innovaciones logró ofrecer un producto enriquecido y saludable a un precio atractivo para los SBI de la India.

Otras innovaciones clave son aquellas que atienden la interfase con el SBI dentro de la cadena de valor. La relación de intercambio con el comprador o proveedor SBI se ve particularmente afectada por tres fenómenos: altos costos de transacción, asimetrías de información e inestabilidad presupuestaria. En el intercambio con los consumidores SBI, los costos de transacción suelen ser altos porque, debido a su baja capacidad de pago, en la interfase, éstos realizan una gran cantidad de pequeñas operaciones de compra. En situaciones en las que el SBI hace una compra tipo "paque y lleve" (cash and carry), como por ejemplo la adquisición de un paquete de sal en un abasto, su posibilidad de acceso al bien está determinada por innovaciones tecnológicas que disminuyen los costos de suministro (en este caso, producción y empaque) del producto. El problema de costos de transacción toma relevancia en situaciones tales como la compra recurrente de servicios como telefonía o electricidad: aquí los SBI no pueden domiciliar sus pagos a una tarjeta de crédito, ni pueden solicitar descuentos automáticos a sus cuentas debido a su exclusión del sistema bancario, y por ende tienen que realizar una multiplicidad de pequeños pagos en efectivo. Esto demanda una estructura logística y administrativa grande y costosa (oficinas de servicio, taquillas de asistencia al público, personal de atención) que compromete la rentabilidad del negocio y reduce el interés de las empresas en atender a este mercado. Las tecnologías de medidores especiales activados con tarjetas pre-pago permiten una automatización de la interfase con el consumidor que reduce sustancialmente estos costos de transacción. Por ello, el sistema de pre-pago eléctrico se ha convertido en una modalidad ampliamente extendida en los países en desarrollo.

La tecnología pre-pago también resuelve los problemas asociados a la información asimétrica y la inestabilidad presupuestaria de los SBI. Un servicio post-pago requiere de un conocimiento sobre la solvencia e historia crediticia de una persona. Las empresas no tienen manera de obtener esa información de los SBI debido a su falta de bancarización, lo cual genera un problema de información asimétrica. Asimismo, la inestabilidad presupuestaria de estos clientes (muchos de ellos no tienen un ingreso fijo porque trabajan en el sector informal) aumenta los riesgos de morosidad y multiplica exponencialmente los costos asociados con la desconexión y reconexión del servicio. Las innovaciones tecnológicas que le dan mayor viabilidad a los negocios inclusivos, son justamente aquellas que, como la tecnología pre-pago, resuelven automáticamente los problemas de costos de transacción, información asimétrica e inestabilidad presupuestaria, y convierten la venta recurrente de servicios en un producto "pague y lleve".

Un segundo factor que facilita el éxito en los negocios inclusivos, es la oportunidad que las empresas tengan para apalancarse en plataformas tecnológicas e institucionales existentes a fin de montar la iniciativa. Por ejemplo, la empresa eléctrica colombiana Codensa se apalancó, con una inversión muy pequeña, en su propio sistema de cobranza de la factura eléctrica (plataforma tecnológica) para montar un negocio inclusivo de venta a crédito de electrodomésticos a consumidores SBI. Asimismo, Codensa² se apalancó mediante alianza, en una cadena de hipermercados que distribuyen electrodomésticos (plataforma institucional), para colocar sus puntos de venta a crédito. Igualmente ocurre en negocios inclusivos con proveedores SBI. La empresa venezolana Cativen se apalancó en su plataforma logística de recepción de cultivos para desarrollar una relación de intercambio de largo plazo con productores SBI organizados en cooperativas. La ventaja de las palancas es que la inversión adicional que la empresa debe hacer para montar un negocio inclusivo es comparativamente baja, lo cual incrementa el potencial de rentabilidad de la iniciativa. Esto es particularmente importante en negocios inclusivos donde los márgenes de ganancia suelen ser bajos.

La condición de informalidad económica de los SBI, la precariedad de sus viviendas, y la inaccesibilidad de los lugares en que habitan, hace que las innovaciones relacionales jueguen un papel particularmente importante en el éxito de los negocios inclusivos. Por ejemplo, para vender cerámicas en los barrios populares de Bogotá, Colcerámica tuvo que darse a la tarea de mapear las redes sociales existentes en los barrios que quería penetrar. Hecho eso, la empresa identificó actores que podían actuar como sus potenciales aliados en un proceso de venta y distribución de la cerámica. Desarrolló una relación con organizaciones comunales, las cuales servían para exhibir los productos, acumular los pedidos de los clientes y manejar los fondos en efectivo producto de las ventas. Estas últimas eran realizadas a crédito, y para reducir el riesgo de morosidad, la empresa recurrió a una fuerza de ventas integrada por mujeres habitantes de los mismos barrios, quienes gozaban de la confianza de sus vecinos y conocían informalmente la capacidad de pago, comportamiento y responsabilidad de esos clientes.

La empresa Gas Ban en Argentina ofrece otro ejemplo de cómo las innovaciones relacionales son críticas para la viabilidad de los negocios inclusivos. La iniciativa de la empresa consiste en proveer gas directo a las viviendas de los barrios pobres de la ciudad de Buenos Aires, hasta entonces usuarias de gas en bombonas. Para ello era necesario construir en cada comunidad una red de distribución del gas que resultaba costosa y difícil de amortizar a través de la factura, dada la baja capacidad de pago de estos vecinos. La empresa desarrolló en alianza con una conocida ONG una estrategia para la movilización de los potenciales clientes a través de la selección del llamado "vecino de oro", quien era el responsable en cada cuadra de persuadir a los demás de sumarse a la iniciativa. Una vez reclutadas las personas y comprometidas con el proyecto, la empresa y la ONG acompañaban a las comunidades en la gestión de apoyos gubernamentales y obtención de fondos no reembolsables de organismos multilaterales. La empresa y la ONG también organizaron a los vecinos para que aportaran, como contraparte de las donaciones

^{2.} Algunas iniciativas mencionadas en este capítulo: Codensa, Cativen, Colcerámica, Gas Ban, Edenor, AES-EDC y Palmas del Espino, fueron analizadas y documentadas en el marco del proyecto de investigación sobre negocios inclusivos realizado por la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network). Esta red está integrada por académicos de las siguientes instituciones: EGADE, Harvard Business School, INCAE, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Los Andes, Universidad de San Andrés, Universidade do Sao Paulo, IESA, ESADE y Universidad del Pacífico y cuenta con el patrocinio de la Fundación Avina.

recibidas, su mano de obra para la construcción de la red. Por otra parte, la empresa Cativen en Venezuela organizó a los pequeños productores SBI en cooperativas con el apoyo de unos profesionales comprometidos con el tema social. Las cooperativas tenían el propósito de formalizar y bancarizar a los campesinos y generar volúmenes de producto suficientes para los requerimientos de compra de la empresa. En suma, las innovaciones relacionales permiten vencer las barreras de la desconfianza en contextos de informalidad; asimismo, juegan un papel importante en la promoción de los esfuerzos colectivos necesarios para superar la baja capacidad de pago o el bajo volumen de producción individual de los SBI.

Si bien las innovaciones relacionales tienen las ventajas antes señaladas, tienen la limitación de que son difíciles de replicar e implementar a mayor escala. La gerencia de Gas Ban pensó que podía replicar la experiencia de movilización y organización de su proyecto piloto en la comunidad Cuartel V en los sucesivos proyectos de expansión de la red de gas directo. Pero cuando la empresa inició su siguiente proyecto encontró que la experiencia acumulada no era del todo transferible, dadas las diferencias de contexto, en términos de organización previa de las comunidades, y de los actores e instituciones políticas locales.

En el modelo de negocio de Colcerámica, la venta depende en gran medida de la confianza interpersonal entre promotoras y clientes. Pero hay un límite en la cantidad de personas que cada promotora puede manejar, que viene dado por el número de personas en las que puede confiar y el número de visitas que puede hacer diariamente para la venta y la cobranza. Todo esto implica que para ampliar el negocio, es necesario multiplicar el tamaño de la fuerza de venta a un punto que, desde el punto de vista de la empresa, luce inmanejable; sobre todo por los problemas de seguridad y control asociados al hecho de que las promotoras manejan sus operaciones en efectivo.

Las innovaciones institucionales dan solución a algunos de los problemas de la interfase con los SBI sin las limitaciones de las innovaciones relacionales. Sriram (2005) encontró en una investigación sobre empresas de microfinanzas, que las que habían logrado ampliar su escala eran aquellas donde las relaciones interpersonales de confianza que servían de base para corregir los problemas de información asimétrica habían sido sustituidas progresivamente por sistemas y procedimientos formales estandarizados de clasificación de riesgo (scoring). Un ejemplo de este tipo de innovación institucional es el Círculo del Crédito del Grupo Salinas en México, un buró de crédito dirigido al segmento de la población tradicionalmente excluido por la banca comercial. Un SBI no bancarizado que realiza una primera compra a crédito en una de las tantas tiendas afiliadas al buró, es registrado en el Círculo de Crédito. A partir de ese momento, empieza a construir un historial de crédito que es conocido automáticamente por todas las empresas afiliadas. Adicionalmente, los consumidores reciben avisos en su celular o teléfono cuando alguna de las empresas reporta una situación de atraso que afecte su historial. El sistema también emite reportes formales de crédito a solicitud de los consumidores SBI.

Un último factor que puede determinar el éxito o fracaso de los negocios inclusivos es la actuación del gobierno. Iniciativas que han probado ser muy exitosas en muchos países en desarrollo, tales como la venta pre-pagada de electricidad, no han podido replicarse en algunos países de América Latina debido a marcos regulatorios adversos. En casos como Edenor en Argentina y AES-EDC en Venezuela, por ejemplo, los gobiernos correspondientes no permitieron que se aplicara una estructura tarifaria que hiciera viable ese negocio. Por otra parte, ciertas políticas y programas de gobierno de corte populista

pueden entorpecer el desenvolvimiento de negocios inclusivos. Por ejemplo, en la medida que entidades financieras públicas ofrecen créditos que los clientes saben a priori que no tendrán que pagar, no existirán los incentivos para que los SBI se interesen en construir un historial de crédito. Asimismo, cuando los gobiernos toleran las conexiones ilegales de electricidad, los consumidores no ven ningún sentido en incorporarse como clientes formales de las compañías eléctricas. Estas políticas básicamente tergiversan las señales de mercado en la interfase entre la empresa y el SBI.

Los gobiernos también pueden jugar un rol favorable en los negocios inclusivos. Prahalad (2005) documenta que Unilever se asoció con gobiernos regionales de la India para implementar una campaña de salud pública que la empresa había desarrollado conjuntamente con Unicef, el Banco Mundial y USAID. El fin de la campaña era promover el hábito de lavarse las manos para controlar el contagio de ciertas enfermedades. El gobierno de Kerala permitió a Unilever el acceso a 10.000 escuelas, 20.000 centros de trabajo social y 6.000 centros de salud para difundir el mensaje. En el marco de esta campaña Unilever desarrolló un jabón de larga duración y alto poder antibacterial, destinado a los SBI de las áreas rurales del país. En Argentina, el éxito del esfuerzo realizado por Gas Ban de incorporar a los SBI como consumidores de gas directo ha dependido en gran parte de la disposición de los gobiernos locales de hacer la inversión requerida para la construcción de las redes de distribución. La empresa peruana Palmas del Espino se apalancó en un programa de desarrollo local que ya realizaba el gobierno del Perú para desarrollar a los SBI residenciados en su área operación como proveedores de palma para su planta de aceite comestible.

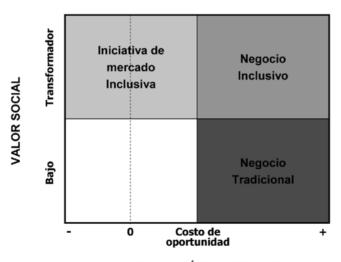
Hacia una nueva categoría: iniciativas de mercado inclusivas

En términos de la promesa de Prahalad, desafortunadamente, la conjunción de los factores clave arriba descritos no se da con tanta frecuencia. En un estudio realizado por SEKN (Bruni, González y Lozano, 2010) se encontró que muy pocas de las iniciativas inclusivas adelantadas por empresas grandes tenían la rentabilidad necesaria para ser tan atractivas como los otros negocios de las compañías. En consecuencia, no ha habido los incentivos para hacerlas crecer y éstas se han convertido en proyectos vitrina autosostenibles pero de pequeña escala. Patrimonio Hoy, la iniciativa de Cemex para vender materiales de construcción a los hogares pobres de México, es un buen ejemplo de esto. Los resultados económicos de este proyecto son positivos, pero la tasa de retorno está por debajo del costo de oportunidad del capital de la empresa. Aún así, Cemex ha mantenido en marcha el proyecto, pero sin ampliar mucho su escala, ya que éste le genera beneficios económicos indirectos por la vía de la imagen y la reputación.

Paralelamente a esto, desde la óptica de la acción social, ha venido surgiendo una preocupación creciente por el valor transformador y sostenibilidad económica de la inversión social. Por esa razón, se han empezado a desarrollar iniciativas que han recurrido al uso de mecanismos de mercado como vía para incorporar a los SBI en procesos económicos transformadores de la realidad social. El programa de desarrollo de cadenas productivas de la Fundación Empresas Polar es un ejemplo de esto. En el Proyecto Cadena Agroproductiva Cacao Birongo los habitantes de esa localidad mejoran la calidad del grano de cacao, se involucran en actividades para su procesamiento industrial, produciendo chocolate y bombonería, y comercializan una marca propia. De manera similar, la empresa Ron Santa Teresa desarrolló el proyecto productivo Café Alcatraz, el cual tiene como propósito incorporar a los jóvenes egresados del Proyecto Alcatraz (proyecto de reinserción social de ex-delincuentes) en la cadena de producción de una marca propia de café.

Así pues, desde dos puntos de partida diferentes, vemos que se perfila una nueva categoría que podríamos llamar "iniciativas de mercado inclusivas". Es distinta a los negocios inclusivos porque se trata de iniciativas no rentables. Pero también difieren de la inversión social por su énfasis en la autosustentabilidad económica de la iniciativa. Las "iniciativas de mercado inclusivas" generan valor económico de manera directa a través de mecanismos de mercado, que las hacen sustentables en el mediano plazo. Las empresas obtienen de ellas beneficios económicos indirectos por la vía de la imagen, reputación, y licencia social. Asimismo, los SBI se benefician del poder transformador económico y social que se deriva de su participación en cadenas de valor.

El gráfico que sigue ilustra la diferencia entre negocios tradicionales, negocios inclusivos e iniciativas de mercado inclusivas. En el cuadrante superior derecho se encuentran los negocios inclusivos, que tienen poder social transformador para los SBI y retornos económicos para la empresa que superan el costo de oportunidad del capital aportado por los inversionistas. Los negocios tradicionales (ubicados en el cuadrante inferior derecho) se diferencian de los anteriores en la manera como crean valor social: los negocios tradicionales generan valor social en términos de ampliación de posibilidades de consumo, creación de empleo y estímulo a la producción, pero no necesariamente para los SBI. Finalmente, las iniciativas de mercado inclusivas ocupan el cuadrante superior izquierdo. Al iqual que los negocios inclusivos tienen un alto poder transformador de la calidad de vida de los SBI, pero desde el punto de vista económico su retorno es inferior al costo de oportunidad del capital de los inversionistas, lo cual significa que no son rentables. En algunos casos, los resultados operativos pueden ser negativos (lado izquierdo de la línea pespunteada) porque la empresa promotora puede estar dispuesta a subsidiar por un tiempo los costos de arranque; sin embargo, en el mediano plazo se espera que estas iniciativas tengan resultados operativos positivos y suficientes para funcionar de manera autónoma.



VALOR ECONÓMICO DIRECTO

Comparadas con formas de acción social tales como la filantropía y la inversión social, las "iniciativas de mercado inclusivas" tienen mayor potencial de permanecer en el tiempo, y mayor poder transformador de la realidad social de los SBI. Sin embargo, su gran debilidad

sigue siendo la misma que en la filantropía y la inversión social: las empresas no tienen incentivos para expandir su escala. La rentabilidad es el móvil que hace que las empresas inyecten capital a los proyectos y aumenten la escala de operaciones de sus negocios, y esa es justamente la gran fortaleza de los negocios inclusivos exitosos.

BIBLIOGRAFÍA

Bruni Celli, J.F. y González, R.A. (2010). "Market-Based Initiatives for Low Income Sectors and Economic Value Creation" en SEKN, Socially Inclusive Business in Iberoamerica. David Rockefeller Center for Latin American Studies. Boston: Harvard University Press.

Bruni Celli, J.F., González, R.A. y Lozano, G. (2010). "Market initiatives of large companies serving low income sectors" en SEKN, Socially Inclusive Business in Iberoamerica. David Rockefeller Center for Latin American Studies. Boston: Harvard University Press.

Harjula, L. (2007). "Tensions between venture capitalists' and business-social entrepreneurs' goals: will bottom of the pyramid strategies offer a solution?" Greener Management International. No. 51.

Karnani, A. (2006). "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage. How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty", William Davidson Institute. Ross School of Business Working Paper Series.

London, T. (2006). "Beyond stepping stone growth: exploring new market entry at the base of the pyramid", William Davidson Institute. Ross School of Business Working Paper Series.

Margolis, J.D., and J.P. Walsh (2003). "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", Administrative Science Quarterly. Vol. 48.

Olsen, M. y Boxenbaum, E. (2009). "Bottom-of-the-Pyramid: organizational barriers to implementation", California Management Review, Vol. 51, No. 4, Summer.

Porter, M.E., and M.R. Kramer (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, December 2002: 57-68.

Prahalad CK (2005). The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad, CK y Hammond, Allen (2002). "Serving the world's poor, profitably", Harvard Business Review, September.

Prahalad, CK, y Hart, SL (2002). "The fortune at the bottom of the pyramid", Strategy and Business. No. 26.

Scherer, AG y Palazzo, G (2007). "Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective." Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4.

Sriram, M.S. (2005). "Information asymmetry and trust: a framework for studying microfinance in India", Vikalpa, Vol. 30, No. 4, October.

LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS Y LA RSE. PUNTOS DE ENCUENTRO Y DIFERENCIAS

Victoria Bigio

Así como la caída del muro de Berlín en 1989 marcó el fin de la era comunista como idea viable, el colapso de Lehman Brothers el 15 de Septiembre del 2008 en Estados Unidos selló el fin del fundamentalismo de mercado que tuvo lugar durante esos 20 años (Stiglitz, 2010). El intenso debate sobre los efectos indeseados del capitalismo neoliberal condujo a repensar el rol del Estado y el rol del mercado en el marco de distintas corrientes (capitalismo inclusivo, capitalismo solidario, capitalismo social). Ellas tienen como norte común otorgar un rol más activo al Estado y acercar el sector privado al campo del desarrollo social y económico. El futuro de la forma de hacer negocios considerará esta tendencia. El impulso del enfoque sobre la Base de la Pirámide es uno de esos resultados.

El tema de la Base de la Pirámide (BdP) ha tenido una evolución importante en los últimos 14 años. Para 1996 era un concepto académico, y sólo hasta el 2002 surgieron los primeros artículos de Prahalad y Hart en la Harvard Business Review sobre el tema, con un impacto tal que ese mismo año, las Universidades de Cornell y de Michigan en Estados Unidos crearon el Laboratorio de Aprendizaje de la BdP, en alianza con empresas, ODS's, Universidades y expertos en diversas temáticas. El enfoque de BdP no puede considerarse aún una teoría consolidada, sino más bien un conjunto de conceptos en plena evolución y revisión, en pleno despliegue de sus potencialidades y delimitaciones.

Organismos de cooperación internacional promueven esta iniciativa con visiones y denominaciones distintas: La Iniciativa de Crecimiento de Mercados Inclusivos (PNUD), el Programa de Negocios Inclusivos (AVINA), las Oportunidades para la Mayoría (Banco Interamericano de Desarrollo), las Iniciativas de Mercado Antipobreza (IMAP, SEKN), los Negocios con el Mercado de la Mayoría (SNV-BID), la Ciudadanía Económica (ASHOKA) y los Negocios para Condiciones de Vida Sostenibles (WBCSD). Ello ha generando una creciente e intensa corriente a nivel mundial que, en su conjunto, apunta a indagar cómo pueden conjugarse en un círculo virtuoso desarrollo, pobreza y mercado.

Todas estas iniciativas exploran nuevas condiciones para el desarrollo de los más de 4 mil millones de personas que, en todo el mundo, conforman la BdP, a partir de mecanismos de mercado. Se trata de promover modelos de negocios donde las empresas contribuyen con el desarrollo de la BdP desde su misión empresarial, creando valor económico y social, combinado con rentabilidad (Silva, 2009).

La BdP como consumidora no es lo mismo que la BdP como socio comercial

Dos vertientes se diferencian claramente en el campo de la BdP: como consumidores y como socio de negocios.

a) La BdP como consumidores

La primera considera a la BdP como mercado, el Mercado de las Mayorías (MM), con enormes dimensiones y condiciones específicas en su poder de compra, la cual representa una oportunidad para desarrollarla. Desde esta vertiente, este segmento tiene necesidades no satisfechas que representan ineficiencias en la oferta de mercado.

Como argumentos a favor se destaca que se promueve la inversión privada en un sector descapitalizado, se combate el costo de la pobreza, se abre un campo positivo para el sector privado, se generan innovaciones dentro de las empresas y se contribuye a generar riqueza y espíritu emprendedor en las comunidades de bajos ingresos. Quienes la adversan, cuestionan seriamente el desarrollar una oportunidad de mercado haciendo negocios con los pobres, previenen de posibles impactos negativos sociales y ambientales, dudan del éxito de los casos y su escalamiento y finalmente plantean que, si es rentable, no es responsable.

Prahalad, Hart (2002) plantean que, más allá de los objetivos de negocio para la empresa, si este segmento accede a la tecnología moderna y a bienes y productos diseñados a partir de sus necesidades, se contribuye de manera significativa en mejorar su calidad de vida.

Casos como los de DirecTV Venezuela o el enorme crecimiento de la telefonía fija o móvil celular, quienes crearon productos dirigidos al segmento de las mayorías, ilustrarían la dinámica virtuosa del ganar-ganar entre la empresa y BdP.

¿Qué requieren las empresas cuando hablamos de la BdP como consumidores?:

Las empresas que desean desarrollar productos para la BdP requieren un proceso de revisión y readecuación del modelo de negocios, apelando a procesos creativos, flexibles y apropiados a dinámica local. Sin embargo, el giro fundamental se asocia a los cambios que la empresa tiene que dar en sus paradigmas sobre cómo percibe a la BdP. Aquí se trata de ver un mercado activo donde solo existe pobreza y ello invita a revisar actitudes, prácticas y capacidades de los ejecutivos para desarrollar una visión futurista y capacidades de innovación.

Las empresas tienden a anclarse en creencias rígidas sobre la BdP juzgándola como un segmento centrado en satisfacer sólo sus necesidades básicas, que compraría productos muy baratos, de difícil acceso y con poca conciencia de marca. A esto se le añaden las dificultades burocráticas asociadas a permisología, corrupción, paridad cambiaria, que obligarían a tener estructuras de costos inviables. Sin embargo, la BdP está en continua exploración y uso de los beneficios de las redes de información, aceptan rápidamente la tecnología avanzada y representan un inmenso mercado con poder de compra (Gardetti, 2005).

Analizar las condiciones de crecimiento, replicabilidad, escala, compromiso de largo plazo, eficiencia y eficacia es vital si se desea avanzar en la línea de generar impactos en el desarrollo social y económico.

b) la BdP como socio de negocios

La segunda vertiente considera a la BdP como socio basada en crear modelos de negocios, que integren a este segmento como partícipes de toda la cadena de valor, elevando su renta y su calidad de vida.

Aquí hablamos de los negocios inclusivos (NI) propiamente. Se trata de generar riqueza mutua entre empresa y BdP, en un proceso en el que las empresas identifican cómo crear dentro del modelo de negocios, oportunidades para la diversidad de MyPES, cooperativas, emprendedores y comunidades que pueden integrar su cadena de valor. Ello va aunado a estrategias de transferencia de información y capacidades, tecnología, acompañamiento,

nuevos esquemas de relación, oportunidades para aprendizajes diferentes e incorporación de otros actores no tradicionales como ODS's. Esto en un marco de diálogo profundo, compromisos compartidos y una intensa interacción con los actores vinculados.

En esta línea se inscriben organismos como el BID, SNV, AVINA, WBSCD y los aportes de la Universidades de Cornell y Michigan entre quienes, junto con otros actores significativos, enfatizan que los NI son poderosas herramientas para mejorar la calidad de vida de la BdP, apuntalando diversos mecanismos para promover sus capacidades y su desarrollo humano, social y económico.

Al ser socios de negocios, se crean las bases para relaciones más horizontales entre la BdP y la empresa, co-creando valor para todos los involucrados. Aquí es del interés de la compañía que toda su cadena tenga las capacidades y habilidades necesarias para incursionar de forma más creativa, colaborativa y competitiva en el mercado. Implica un nuevo paradigma en torno al aprendizaje, la articulación entre empresa y BdP, la conciencia de sus beneficios, y en la forma de relación entre los involucrados. Esto requiere relaciones equitativas con todos los miembros de la cadena, modelos culturales pertinentes y ambientalmente sostenibles, uso de los recursos y capacidades locales, participación, y tiempo e inversión.

El término NI también abraza diversas implementaciones: ecosistemas de mercado, redes estratégicas socialmente inclusivas, negocios híbridos o cadenas híbridas de valor.

Hay importantes casos documentados a nivel internacional que dan luz sobre el valor de los NI. Si bien no con todas las características ya mencionadas, en Venezuela podrían mencionarse entre otros, casos como la cadena de valor de mujeres emprendedoras en muebles multi-funcionales conformada por Masisa. Igualmente las estrategias de Cativen, CA para incorporar a proveedores de hortalizas, frutas, carnes, pescados a su cadena de valor, y la red de cooperativas productoras, y distribuidoras de productos de aluminio que ha conformado la Cooperativa Alumifenix.

¿Qué requieren las empresas cuando hablamos de la BdP como socio de negocios?

Incursionar en el campo de los NI obliga también a las empresas a revisar sus paradigmas sobre cómo percibe a la BdP. En este caso se trata de verla como una oportunidad para co-crear nuevos negocios, como aliados y clientes empresariales. Este enfoque impulsa cambios tanto en los distintos actores sociales vinculados, como en la interrelación que se da entre ellos. Igualmente, requiere visión multidisciplinaria, carácter participativo, aprendizaje continuo, dinámicas de formalización gradual de la BdP, desarrollo conjunto de las innovaciones requeridas a lo largo del proceso para construir un ecosistema de negocios y escalarlo.

Todo esto implica que otros actores no tradicionales comienzan a formar parte de la cadena de valor y de los stakeholders de la empresa: centros de formación especializados en Mypes, ODS's, Universidades, especialistas en desarrollo comunitario, gobiernos local, regional y nacional.

No solo se trata de ampliar el mercado, sino de construir nuevos ecosistemas de negocios con la cualidad inclusiva, colaborativa, complementaria y más equitativa.

Los modelos de negocio del futuro estarían re-conceptualizados sobre la base de los Negocios Inclusivos.

Innovación disruptiva: la herramienta del futuro

Incursionar tanto en los Negocios Inclusivos, como en el Mercado para las Mayorías, invita a concebir cambios disruptivos con la forma tradicional de operar al interior de la empresa.

Ello solo puede ser producto desarrollando un pensamiento estratégico, como consecuencia del análisis de las tendencias y las variables de futuro mundial, regional y nacional que inciden e incidirán en las perspectivas del negocio. También supone que las empresas se abran a las posibilidades, expandan paradigmas, se salgan de lo predecible y lo previsible, para entrar en el campo de lo plausible, lo probable y lo potencial.

Para ello hay que considerar otros conceptos y estrategias reposicionando habilidades internas en las empresas, planteadas por diversos autores como Chistensen (1997); Hart y Sharma (2004); Hammond (2004); Gardetti (2005); Morin (2001). Solo a título indicativo se enuncian algunos de ellos, estrechamente asociados a los NI:

Destrucción creativa: capacidad para establecer una nueva tecnología, invirtiendo en nuevas asociaciones para adquirir nuevas competencias y experimentar mercados.

Creación creativa: desarrollo de productos innovadores asociado a nuevas o menos exploradas aplicaciones en consumidores no tradicionales.

Innovación radical: cambios en procesos focalizados que son discontinuos con el pasado e irreversibles.

Tecnologías disruptivas: aquellas que observan las necesidades de la sociedad y mejoran el estándar de vida y que son productos no existentes para mercados no atendidos hasta el presente.

Pensamiento complejo: análisis de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que componen el mundo fenomenológico y que se presenta a partir del desorden, la ambigüedad y la incertidumbre, necesario para comprender y tomar decisiones en procesos y escenarios altamente indeterminados.

Imaginación competitiva: aprovecha las perspectivas radicales del exterior, para proveer percepciones al futuro estratégico, integrando a stakeholders y transcendiendo los modelos de gestión estática de las partes conocidas en el centro de una red, hacia un proceso dinámico que identifique y haga partícipes a los actores de la periferia.

Transactividad radical: identifica, explora e incorpora sistemáticamente las opiniones de quienes se encuentran en la periferia o al margen en un diálogo bidireccional con stakeholders en donde cada uno influye en otro. Así la empresa entiende los complejos problemas en desarrollo que afectan la base de su futura ventaja competitiva.

En síntesis entrar en el dominio de la BdP, requiere la ruptura con la forma tradicional de pensar y hacer negocios.

Relación entre RSE y NI

La relación entre los NI y la RSE presenta fronteras comunes.

Sin embargo, hay que hacer la diferenciación entre los dominios de la BdP como consumidor (MM) o como proveedor (NI).

En el primer caso (MM), su vínculo con la RSE es poco probable, dado que se trata de una estrategia de mercado que, como consecuencia, tiene impacto (o no) en la BdP, dado su acceso a bienes y servicios de calidad diseñados a partir de sus necesidades.

En el segundo caso, la BdP como socia de negocios (NI), encaja dentro de la RSE estratégica, la cual propone acciones alineadas con los objetivos de negocio en una práctica ganarganar, desarrolla una intensa vinculación con múltiples stakeholders, establece una perspectiva a largo plazo e implementa una dinámica innovadora.

Al incluir a la BdP en la cadena de valor de la empresa en los NI, se invierte necesariamente en el desarrollo de capacidades en quienes conforman la cadena y también en sus entornos. De esta manera, se estimularía un aumento de sus ingresos de manera estable y a largo plazo.

Semejanzas y diferencias entre NI y RSE Estratégica

La relación entre RSE y los NI establece un círculo virtuoso en el cual cada uno aporta un valor al otro. Si se visualiza el campo de la RSE como un proceso evolutivo, para muchos autores, el futuro de la misma profundizará cada vez más en los negocios inclusivos y las fronteras entre ambos dominios serán más permeables e interdependientes (Silva, 2009).

Autores como Prahalad y Hart (2002) plantean que los NI serán el terreno en el cual las complejidades y los efectos indeseados del capitalismo global unirían a detractores y opositores en una causa común, produciéndose un cambio en la actitud y relación empresas-grupos sociales, quienes trabajarían articulados bajo esquemas colaborativos.

De igual forma el despliegue de los NI ha permitido que la relación entre empresa y ODS's avance desde la filantropía y la inversión social, hasta una relación más integrada de ambas partes en una cadena de valor con vínculos más complejos. Esto per-se supone una co-creación de valor y exploración de ámbitos inéditos para ambas partes.

CONCEPTO	NEGOCIOS INCLUSIVOS	RSE ESTRATÉGICA	
Definición	Incluye a la BdP en la cadena de valor de la empresa, invirtiendo en desarrollar sus capacidades y sus entornos.	Desarrolla acciones de carácter social alineadas con los objetivos de negocio de la empresa, en una práctica ganar-ganar, en estrecha vinculación con stakeholders, con una perspectiva de largo plazo introduciendo una dinámica innovadora. Va más allá de lo exigido.	
Dominio de acción	Dentro del modelo de negocios de la empresa	Fuera del modelo de negocios de la empresa, pero en ámbitos complementarios.	
Beneficios	•Rentabilidad •Reposicionamiento de marca •Cambios y mejoras en los procesos •Diferenciación de la competencia •Disminución de riesgos social (para el caso venezolano).	•Espacio para ejecutar su propuesta de valor social. •Donaciones. •Fortalecimiento Institucional •Visibilidad •Credibilidad •Ventajas competitivas •Prestigio	

Alineamiento de las acciones con la estrategia de negocios	La BdP se vincula de forma estructural a la cadena de valor de la empresa y genera rentabilidad para ambas partes.	Las acciones sociales se alinean con los objetivos de negocio, pero no generan rentabilidad.	
Sostenibilidad	Es sostenible a corto, mediano y largo plazo en tanto el negocio sea rentable.	El presupuesto destinado a la RSE está sujeto a las fluctuaciones de la empresa, lo que la hace menos sostenible.	
Vinculación con múltiples actores	Actores no convencionales forman parte de un ecosistema de mercado en un dialogo profundo. Vínculos y alianzas con multiplicidad de actores en un diálogo bidireccional, sin mocla estrategia de negocios.		
Importancia para las perspectivas futuras de la empresa Contribución con la transformación social y productiva de la sociedad	Puede convertirse en el elemento clave de empresas a futuro	La RSE estratégica no es el elemento clave de la empresa. Es parte integrante, un modo de actuar que pauta un comportamiento ético, transparente que agrega valor y diferenciación en la experiencia cotidiana.	
	El desarrollo de capacidades de la BdP es clave para la transformación social y el éxito del modelo de negocios.	El desarrollo de capacidades contribuye con la transformación social y la superación de la pobreza.	
	Democratiza, procesos productivos y económicos	Genera innovaciones que satisfacen una necesidad social. No necesariamente incide en la esfera productiva.	
	Se integran las consideraciones sociales a la estrategia y operaciones del negocio	Las consideraciones sociales no necesariamente impactan la estrategia y las operaciones del negocio	
	Establece una relación horizontal, como socios de negocios interdependientes	Establece una relación más vertical con la BdP. Abre el espacio para diálogos sociales que generan nuevas perspectivas a la empresa.	
Beneficios para el trabajo con la BdP derivados del conocimiento de las interacciones con ésta	Nutre de insumos a la política de RSE de la empresa.	Facilita las bases para construir modelos de Negocios Inclusivos.	
Aportes a la innovación y desarrollo	Genera procesos de innovación y co-creación al interior de la cadena de valor y el modelo de negocios	Permite en la empresa espacios de exploración, conocimiento, aprendizaje y vinculación con el entorno.	

Los NI y el Proyecto Bolivariano

Éste artículo ha destacado cómo los NI son una tendencia creciente en la arena internacional con nuevas perspectivas, en la búsqueda de un capitalismo más inclusivo y equitativo.

Para el caso venezolano, los vínculos de los NI con el carecer socialista del Proyecto Bolivariano y la cuestión socialmente problematizada de la inclusión social y productiva, hacen de éste un tema que las empresas nacionales tendrán necesariamente que considerar, aprovechando las oportunidades que ofrece las políticas públicas venezolanas. La legítima preocupación por la ofensiva del gobierno con relación a la iniciativa privada no deja mayor espacio para la duda.

La búsqueda de nuevas formas de articulación de empresas con sectores de la economía social para contribuir con la generalización y ampliación de los beneficios económicos, que ensanchen y diversifiquen la base productiva empresarial del país, bajo un esquema de solidaridad, pareciera ser fundamental para el caso venezolano. Y aquí los NI tienen un espacio de expresión como cadenas socio productivas o encadenamientos socio productivos que se darían a partir de un negocio inclusivo o conformando distintas redes horizontales.

Para el Proyecto Bolivariano no se trata sólo que las empresas desarrollen proyectos en beneficio de personas y/o entornos necesitados, como sería el caso de la RSE. Se trata de que éstas iniciativas estén enmarcadas dentro de los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social 2007-2013 (MPPP y D 2007). Por lo tanto los proyectos de carácter filantrópico o asistencialista tendrían que complementarse con iniciativas que apuntalen la nueva economía productiva socialista del país, eje central del proyecto político que rige el país.

Los negocios inclusivos ofrecen en este contexto la oportunidad para incorporar redes y/o cadenas socio-productivas, apalancadas en el músculo técnico y financiero que poseen las empresas y en sus estrategias de RSE. Esquemas de igualdad y respeto mutuo, compaginación de intereses económicos y sociales, co-responsabilidad entre empresas y unidades productivas, generación de fuentes adicionales de trabajo y riqueza para la BdP y la democratización productiva y económica, conformarían, en un futuro no lejano, buena parte de la economía social del país.

Y seguramente todo ello tendrá un impacto previsible en las estrategias de RSE de las empresas venezolanas y sus fronteras con los NI. Probablemente también se hagan más permeables en pro de modelos productivos incluyentes y solidarios con el desarrollo de cadenas socio-productivas.

BIBLIOGRAFÍA

Bigio, V (2009). Las redes socio productivas y las cadenas de valor. Ediciones Proactiva S.C. Caracas, Venezuela.

Christensen C.M; Baumann, H; Ruggles, R. y Sadtler, T. (2006). Innovación Disruptiva para el cambio social. Harvard Business Review América Latina, Diciembre 2006.

Gardetti, M. A. (2005). La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial. Instituto de estudios para la sustentabilidad corporativa. Buenos Aires

Hammond, A. (2004). Technology, Globalization and the Poor. Washington Word Resources. Institute Global Knowledge for Development Conference, October 2004.

Hart, S. y Sharma, S. (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. The Academy of Management Executive, 18 (1): 7-18.

Morin, E. (1990). Introduction a la Pensée complexe. ESPF Editeur, Paris, 1990.

Prahalad, C.K y Stuart Hart (2002). The Fortune at the Bottom of The Pyramid. En Strategy + Business, issue 26, first quarter 2002

República Bolivariana de Venezuela (2007): Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista PPS. Desarrollo económico y social de la Nación 2007-2013. Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, Caracas Venezuela

Silva, V. (2009). Negocios Inclusivos o de Base de la Pirámide. Una oportunidad de Desarrollo en el marco de la RSC

Stiglitz, J. (2010). Freefall. America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy. W.W.Norton & Company. First Edition. New York.

CAPÍTULO VII LAS ALIANZAS GOBIERNO-EMPRESA-SOCIEDAD CIVIL EN EL MARCO DE LA RSE

LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Armando Janssens

Como punto de partida

Escribir sobre Responsabilidad Social (RS) ó Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestro país, es hoy en día el reflejo de la creciente preocupación de muchos sectores en la construcción de una sociedad más equilibrada, de mayor bienestar social y de respeto a los derechos humanos. Es al mismo tiempo la expresión de una permanente lucha obligada de parte de la Sociedad Civil y de las Organizaciones Sociales en especial, para mantener abierta y activada una real dinámica democrática que se manifiesta en libertad de iniciativa social y económica, justicia y participación que hoy en día están bajo un permanente acoso y limitación por parte del poder estatal.

Además la RSE apunta a un cambio de mentalidad que a lo largo cambiará la cultura de nuestras sociedades. A igual como hace mucho tiempo el proceso de la emancipación de la mujer y también -más reciente- la lucha ecológica, cambió el perfil de nuestras sociedades, veremos cómo paulatinamente la Responsabilidad Social Empresarial se convertirá en un ingrediente sólido de nuestro estilo de vida. Es un largo y accidentado proceso hacia una mayor integración que pone la persona humana y su bienestar en el centro de nuestro quehacer de todas las actividades emprendidas.

Es conocido por todos que el concepto y la aplicación de la RSE han evolucionado en el curso de los últimos largos años. Un mundo cada día más globalizado e interconectado produce tal nivel de información, de iniciativas y reflexiones que amplían y enriquecen la concepción y realidad de la RSE. Su aplicación obliga a una adecuación permanente y un replanteo continuo en la medida que se aclara más su significado. La iniciativa de la socióloga Perla Puterman con la promoción de su internacionalmente reconocido "Foro de Responsabilidad Social" refleja tal variedad de opiniones y experiencias al igual que una permanente ampliación del término y de sus implicaciones. Centenares de aportes, reflexiones e iniciativas muestran la gran variedad de dinámicas que hoy en día están presentes: Foros, seminarios pre y postgrados, conferencias, ediciones de textos y encuentros locales e internacionales, entre muchos otros. El intercambio puede ser tan intenso que la opinión ó una nueva propuesta de participantes de un país lejano promueve la reacción y profundización de otro lado alejado. Se forman así círculos virtuosos que conforman una nueva red social con todas sus posibilidades.

Nuevas iniciativas creativas

Observamos especialmente nuevas experiencias, iniciativas y propuestas construidas desde las empresas y grupos sociales que traducen la RSE en dinámicas novedosas que cada día aportan más soluciones a las grandes mayorías. Los aportes alrededor de "la base de la pirámide" es un buen ejemplo donde constatamos un verdadero acercamiento entre productores y consumidores. Se trata de conocer las reales necesidades de las grandes mayorías y no imponer desde arriba los criterios de consumo. El conocer y respetar los sentires y valorizaciones de estas grandes mayorías además de tomar en cuenta sus limitaciones y costumbres económicas es sin duda expresión de una nueva mentalidad reflejada en le RSE. Tal actitud no nace solamente desde un exclusivo cálculo económico, sino de la convicción de una verdadera cooperación entre todos los involucrados y sectores.

Así conocemos el acercamiento de varias industrias (de alimentación, de artículos del tocador, del microseguro, de la banca, del microcrédito y hasta de muebles) a los sectores populares y emprendedores productivos. Presentan productos adecuados y ajustados como resultado de una profunda inserción por medio de visitas y estudios y logran un éxito llamativo para los involucrados. Varios entre ellas promuevan simultáneamente la intermediación de los mismos habitantes de los sectores atendidos, lo que promueve la creación de nuevos empresarios y comerciantes. Además se observa que este trabajo surge muchas veces de un verdadero apostolado, con mística y gran contenido social que podemos definir como "Capital Espiritual", un tema interesante para una próxima oportunidad.

Tal aproximación positiva no excluye un conjunto de limitaciones y debilidades que igualmente podemos observar. El mayor peligro es que la aplicación de la RSE se queda en una moda circunstancial que luego se descuide. Se entra con entusiasmo en su práctica pero por falta de convicciones profundas y del necesario conocimiento de aplicación, se queda en unas iniciativas ocasionales que luego se pierden cuando se presentan los primeros obstáculos. Iqualmente puede formar parte de la promoción de la imagen que la empresa quiere presentar a la opinión pública, lo cual por sí mismo no es negativo, pero sin asumir las consecuencias que están ligadas a su implementación y sin asegurar su sostenibilidad. Iqualmente la presión política puede motivar su promoción pero con el peligro que se quede en una iniciativa temporal hasta cuando las circunstancias cambien. Tales dinámicas surgen cada vez cuando hay nuevos enfoques que llaman la atención. Serán las instancias promotoras las que cumplan la tarea de asegurar su fundamentación. Es lamentable constatar además como hoy en día se promueve desde las más altas esferas del gobierno un ambiente de desconfianza y de acusaciones entre industriales, obreros y consumidores que dificultan las dinámicas propuestas. Pero sin duda, el horizonte está abierto.

La necesidad de involucrar a todos

En muchas ocasiones la RSE dentro de una empresa es delegada a un departamento subalterno y solamente en contadas excepciones llega a la mesa de la junta directiva y de los accionistas. En la mayoría de los casos se designa el departamento de recursos humanos ó de relaciones públicas casi siempre bajo la responsabilidad de profesionales femeninos. Siempre me llama la atención que en las reuniones promovidas por la Alianza Social de Venamcham, la mayoría de los asistentes son mujeres jóvenes, donde en reuniones de consultores económicos la presencia mayoritaria es masculina. Sin duda refleja la sensibilidad mayor de las primeras para lo social, pero quizás también la falta de involucramiento de las instancias decisorias en gran parte todavía en manos de los hombres. Las investigaciones realizadas en nuestro país revelan que todavía un porcentaje muy pequeño incluye la RSE como foco de atención de su trabajo y preocupación. Así será necesario de incluir al nivel de la junta directiva de accionistas el tema de RSE como tema recurrente con su necesaria evaluación.

Como anécdota personal recuerdo como en la sala de la directiva de un gran conglomerado industrial estaba la figura a pleno cuerpo impreso, de una joven mujer bien cuidada de un barrio de Petare con sus dos hijos de cuatro y ocho años. El entonces presidente me explicó que era para recordar permanentemente a los asistentes que el motivo y el sentido de sus discusiones y decisiones debía tomar en cuenta para quiénes y que estaban trabajando. Igualmente el caso que un accionista muy motivado por la responsabilidad social, puso una silla extra en la mesa donde iban a discutir los resultados del balance y la participación

accionaria. El mensaje era claro: ¡Recuérdense de donde viene estos resultados! y ¿cómo lo reconocemos?

La RSE está ligada a la transparencia de la empresa en sus actuaciones y cuentas contables, a la relación horizontal entre todos los involucrados y a su involucramiento en la realidad circundante. Y todo eso no es siempre fácil. Especialmente en el momento actual de nuestro país donde -como ya se dijo anteriormente- las desconfianzas mutuas se han polarizado con todas sus consecuencias. Pero sin duda es también una ocasión por excelencia, para repensar y redefinir el enfoque de la RSE.

Abrir nuevas dimensiones de la RSE

Más bien es una ocasión única para mostrar como la "empresa socialmente responsable" (Ítalo Pizzolante) atiende a su personal y a los de abajo en especial. Ya son conocidos como, en manos del estado, los obreros de las industrias intervenidas pierden beneficios y son tratados como números a pesar del lenguaje revolucionario. Los sindicatos pierden su importancia y los consejos obreros están en manos de los nuevos jefes, lo que trae desconfianza y apatía entre los demás involucrados. De allí debe nacer una renovada atención de parte de nuestras empresas para con su personal. No solamente en el cumplimiento legal y económico que sin duda ya es supervisado de una manera casi agresiva por instancias públicas. Sino especialmente a nivel de relaciones humanas y la valorización individual y social. Todo lo que promueve el crecimiento humano y social del personal adquiere una gran importancia que es el mejor antídoto para con el planteamiento colectivista tan promovido. El reconocimiento del esfuerzo de cada uno y estimular el progreso profesional al igual que su progreso familiar, es de importancia y es en donde las organizaciones sociales y los empresarios se deben distinguir.

Y porqué no hablar de la promoción de valores para nuestra gente. Contrario a lo que se puede pensar, entre los sectores populares y obreros existe la sensación que nuestra sociedad "ha perdido muchos valores". Ante todo se refiere a la violencia que rodea su diaria existencia. Pero igualmente a sus familias y a sus hijos en especial. Sienten que perdieron autoridad y que el caos de nuestra sociedad afecta también la vida interna de sus familias. También captan que en muchas ocasiones las relaciones internas del trabajo son tensas y parten de prejuicios mutuos, igualmente políticamente estimulados hoy en día. Es claro que no es la tarea de la empresa de encargarse personalmente de estos y otros tópicos. Pero cuando hablamos de RSE, no podemos eludir tomar también estos aspectos en cuenta y lograr con una baja inversión una elevación que directamente traerá sus beneficios en lo interno de nuestras instituciones. Desde el Grupo Social CESAP a igual que desde otras organizaciones, se ha acompañado a este tipo de iniciativas, solicitadas por empresas e instituciones diversas y con resultados llamativos. Por ejemplo, el tema referente a la vida personal y familiar de los integrantes movió a muchos y hasta llegaron a traer a su esposa y otros familiares para ampliar la conversación y aclarar sus situaciones. Igualmente desencuentros con colegas y jefes encontraron espacio para ser aclarado y así crear relaciones de mutuo respeto. A lo largo todos sacan beneficios, de un ambiente mejorado en estos campos y una mayor estima para la empresa. No perciben la empresa como una máquina más o menos bien aceitada, sino como una comunidad humana donde son reconocidos.

Según nuestra experiencia, este proceso se consigue, siempre y cuando se crea un espacio de encuentro entre las Empresas Comprometidas, las Organizaciones de Promoción Social y las Instancias Públicas involucradas. El gran valor de la Alianza Social de Venamcham

es haber comprendido y promovido desde hace años tal dinámica y estimularla hasta donde sea posible en las actuales circunstancias. No es evidente que una empresa pueda desarrollar con éxito una iniciativa social sin la acertada colaboración de organizaciones sociales que han hecho de esta tarea su vocación social. Constatamos aquí-como en muchas partes del mundo- que las iniciativas de RSE que quieren de manera sustentable impactar en su entorno, necesitan el apoyo profesional y motivacional de estas organizaciones que en su mayoría nacieron de enfoques humanistas y de afanes de equidad social.

Las organizaciones de promoción social

La presencia de múltiples Organizaciones de Desarrollo Social -a las que tradicionalmente se ha llamado ONG´s- es de larga data, ya que su origen en nuestro país es conocido desde los años cincuenta y adelante. Su crecimiento fue lento pero permanente a lo largo de la época democrática, para expandirse velozmente en los años 80 cuando la crisis económica y social afectó con dureza al país y estancó la perspectiva y el progreso de amplias capas de la población. Frente a la pobreza creciente el gobierno central creó diferentes programas sociales de compensación que en parte importante fueron realizados por ONG´s. Al mismo tiempo el país conocía un acertado proceso de descentralización que a su vez iba acompañado con nuevas dinámicas sociales, que en parte fueron atendidas por estas nuevas organizaciones. En los años 90 fueron electos por votación directa los gobernadores y alcaldes lo que trajo una intensa dinámica social que se reflejó en variados convenios entre estas organizaciones e instancias descentralizadas y las comunidades involucradas.

En las próximas líneas pretendemos dibujar (con brocha gorda) los aspectos fundamentales, tanto conceptuales como operativos, que caracterizan este tipo de organizaciones sociales y su aporte como elemento importante de la también recién conocida sociedad civil. Pero especialmente queremos -como nos fue sugerido- analizar su participación en la alianza social.

De un mal nombre a una buena realidad

Partir del uso generalizado de la denominación "Organizaciones No Gubernamentales" (ONG's) es ponernos en contacto con su origen.

En Latinoamérica nacen las ONG a partir de la inquietud social promovida desde las Iglesias y la católica en especial (la Conferencia Episcopal Latinoamericana de Medellín dio un gran impulso), los centros de investigación y de acción social de distintas universidades y desde el sector empresarial que por medio de la creación de fundaciones promueven el desarrollo integral y la organización comunitaria. Vale la pena reconocer el papel protagónico de algunas iniciativas del empresariado venezolano. En especial la figura emblemática de Eugenio Mendoza debe ser recordada, él logró promover un conjunto de iniciativas en este campo entre los cuales está entre otros el Dividendo Voluntario de la Comunidad como la más cercana expresión de la responsabilidad social. El solo hecho que sus fundaciones siguen florecientes hoy en día indica la solidez y la capacidad gerencial de su iniciativa.

De tal manera podemos resumir que en nuestro caso las ya tan mal nombradas ONG's son Organizaciones de Promoción y Desarrollo Social (ODS), que prestan su apoyo a sectores poblacionales urbanos y rurales con insuficiencia de servicios y procesos sociales truncados. Como se puede decir, estas organizaciones no trabajan por el beneficio de sus propios

integrantes como por ejemplo los ya nombrados gremios, sindicatos o cooperativas, sino en función de terceros. Por este motivo se definen "sin fines de lucro". Son normalmente organizaciones estables, bien estructuradas, con diversos programas, que incorporan el voluntariado, promueven la participación y respetan tanto la idiosincrasia como los ritmos vitales de los diversos sectores.

La sociedad escondida

En la medida que un estado omnipotente domina la escena pública de un país, hay el peligro que muchos otros elementos de la sociedad sean considerados como de poca importancia o no logran alcanzar la madurez y la amplitud deseable. Hasta llegando a una total desconfianza para con estas iniciativas de la Sociedad Civil por motivos ideológicos. Esta situación ha sido notable en muchos de nuestros países de América Latina, pero en la Venezuela de hoy en especial, por motivo de sus altos ingresos petroleros que llenan el arca del estado y permite una redistribución paternalista, expresada en el Socialismo del siglo XXI. El estado venezolano y en especial el Presidente han sido y todavía son en gran parte la referencia absoluta de la sociedad. A lo largo de la última década, casi todas las atenciones de las necesidades sociales fundamentales de la población, no solamente son promovidas o coordinadas por el estado sino además ejecutadas bajo su directa responsabilidad y por sus propios organismos. Estos programas están muy vinculados al partido de gobierno, lo que impide su autonomía. La iniciativa eventual que surge de la misma población o de los grupos interesados no es reconocida o más bien es vista con desconfianza y marginados hasta donde sea posible. Un prejuicio ideológico fuertemente incrustado en el gobierno actual define estas organizaciones sociales como de inspiración neo-liberal ó burgués y lo interpreta solamente al servicio de los intereses y extraños a las necesidades de la gente y del país.

A pesar de muy variados intentos de promover acciones de cooperación entre las organizaciones sociales, las empresas y las entidades públicas; el resultado concreto es muy limitado y más bien conflictivo. La desconfianza es grande y la pretensión de dejar el trabajo social en manos del mismo gobierno y así acumular poder y control, forma parte del proyecto de la sociedad socialista.

Los aporte de las organizaciones sociales y de promoción humana

A pesar de lo anterior vale la pena constatar la realidad y el aporte de estas organizaciones e iniciativas sociales que logran penetrar con acciones oportunas el tejido de la sociedad. Si vemos solamente los últimos cuarenta años podemos observar que la mayor parte de los programas de atención para los niños en edad preescolar surge a partir de esta sociedad escondida por medio de un gran número de organizaciones con un alto nivel de mística y capacidad técnica de su personal. Iqualmente la atención especializada de niños excepcionales en sus variados campos nace desde este sector no gubernamental al igual que las primeras respuestas al fenómeno de los "niños de la calle". Se crean iniciativas y redes eficaces y masivas de educación popular formal y no formal, con metodologías personalizadas y con énfasis en las destrezas del trabajo grupal y responsabilidad personal. A nivel de la capacitación profesional de jóvenes hay una variedad de iniciativas que incluye hasta programas en tecnología de punta para jóvenes desocupados. La promoción de la vivienda popular por medio de Organizaciones Comunitarias de Vivienda, la participación y organización comunitaria como fundamento del desarrollo local, la asistencia a los microempresarios por medio de créditos y asistencia técnica, programas de salud comunitaria, promoción de comunidades campesinas aisladas entre otros; reflejan la riqueza y la gran variedad de iniciativas que nacen desde las propias comunidades o a partir de organizaciones sociales específicas. Y hay mucho más: la promoción del deporte infantil y juvenil, la atención al medio ambiente en muy variadas formas, la activa presencia hoy en día de las organizaciones de los derechos humanos y civiles, la amplia red de organizaciones que trabajan con la problemática de la mujer, el mundo cultural que desde las comunidades crean una gran cantidad de iniciativas en defensa y desarrollo de su propia identidad. No se puede desconocer -a pesar del intento permanente de politizarlo- el aporte del movimiento vecinal en todos los rincones del país. Y al mismo tiempo es llamativo el infinito número de grupos comunitarios de muy variados enfoques que dibujan lentamente un nuevo rostro social. Todas ellas, las organizaciones de promoción y desarrollo y las organizaciones comunitarias, reflejan una riqueza y una variedad más grande de lo que a primera vista se puede observar. Casi todas, nacen sin ningún apoyo fundamental del estado o de las entidades públicas y son de una u otra manera las aves que anuncian la primavera de esta sociedad civil que hoy en día está perfilándose.

Permítame hacer una especial referencia al trabajo social de las iglesias y de la católica en especial. Sin desconocer los aportes crecientes de las primeras, sin duda son las obras sociales de la iglesia católica que sobresalen y de manera especial se debe reconocer. Hay grandes instituciones educativas como Fe y Alegría, la Fundación La Salle, APEP e INVECAPI al lado de otras como Cáritas y los que son promovidos desde las congregaciones, que funcionan a nivel nacional y llegan a miles de estudiantes y con una calidad de formación integral que ampliamente se reconoce. En el campo de la salud hay un número creciente de iniciativas en sectores populares. Pero igualmente nacen nuevas formas de servicio, con el joven desertor o con servicios complementarios de estudio.

Pero especialmente la presencia de centenares (¿miles?) de iniciativas de base, realizadas por las parroquias, vicarías de las Hermanas, comunidades de base, centros comunitarios, talleres de capacitación, centros de orientación, servicios de alimentación, cuidado a los lisiados y naturalmente la atención a niños y niñas abandonados, entre muchos otros.

Perspectivas para el futuro

Para redondear estas reflexiones se subrayan algunos aspectos que son de importancia para asegurar un futuro de progreso y profundización:

- **1.** La Alianza Social es una idea potente que por ningún motivo se debe dejar de lado ó debilitar, sino todo lo contrario. La cooperación entre las empresas y organizaciones sociales es fundamental y debemos crear entre ellos más lazos y reflexiones para seguir aclarando el papel de cada uno y para elaborar novedosos proyectos en común.
- 2. Involucrar las entidades públicas en el trabajo mancomunado de la Alianza Social sigue siendo una referencia de importancia. No podemos acostumbrarnos a su ausencia y de nuestra parte debemos continuamente estar pendiente para descubrir espacios donde sea posible trabajar en común. Con la nueva constelación del liderazgo público en varias entidades como gobernaciones y municipios, ya se inicia de nuevo un proceso de acercamiento y complementariedad.
- **3.** Moralmente estamos obligados a activar todos los espacios autónomos (no estatales) posibles para mantener iniciativas que involucran el diálogo, la tolerancia y la participación a todos los niveles de nuestro quehacer social. Estas pequeñas burbujas de libertad y de convivencia ciudadana, pueden convertirse más rápido de lo que se puede imaginar en una gran fuerza de cambio democrático.

- **4.** A las empresas y los gerentes se les invita a salir de su isla social y mental donde muchos están anclados. Un contacto directo con la gente de los sectores populares, y el compartir su vida en diversas ocasiones, es una condición sine qua non para conocerse sin prejuicio y descubrir cuán similares somos...
- **5.** Y por fin, no desanimarse, ni tirar la toalla. Hay muchas oportunidades y hay mucha gente dispuesta para meter el hombre en esta tarea de construcción de una sociedad democrática, progresista y profundamente venezolana.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y ALIANZAS TRISECTORIAL ES

Clemy Machado de Acedo

Introducción

El presente artículo se escribe en el marco del Diplomado en Responsabilidad Social que se ofrece para la Polar y resume en pocas páginas el curso sobre dicho tema en el contexto de un enfoque trisectorial ofrecido por su autora para la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad Metropolitana. La necesidad de síntesis nos lleva a ofrecer visiones generales del asunto, y no nos remite a etapas específicas de nuestro acontecer socio-político, sino a generalizaciones sobre las políticas públicas, resaltando las características más comunes de lo que ha sido nuestra burocracia en su relación con empresas privadas y con la sociedad, en cualquiera de sus etapas históricas.

El análisis de la Responsabilidad Social en el contexto de un enfoque trisectorial nos obliga a comenzar por recordar, los cambios efectuados en la relación entre Estado y Sociedad por efecto del colapso de una comunidad indiferenciada producto del industrialismo que se produce a mitad del siglo XIX y buena parte del siglo XX dando lugar a una sociedad autónoma (distinta a la ordenación comunitaria), pero necesitada de intervención estatal para garantizar la igualdad económica que la igualdad política no da. Se producen, entonces, tensiones entre Estado y Sociedad y en consecuencia entre el interés público vs. el privado, que buscan su resolución en el ámbito de la sociedad civil. El Estado liberal (que se limitaba a garantizar condiciones para el libre despliegue de la economía de mercado) se ve obligado a desarrollar formas de intervención a través de actividades administrativas, teniendo que atender tareas que antes atendía la sociedad, tales como la enseñanza, la beneficencia, las condiciones ambientales y jurídicas, la infraestructura y necesidades sociales. Aparece así el Estado Social.

El Estado Social como la nueva forma de intervención: la procura existencial: el Estado Social en términos de García Pelayo, no niega los valores del Estado Democrático Liberal, sino que trata de hacerlos más efectivos, de allí la procura existencial en términos de Forsthoff, lo que significa: sistemas de defensa frente a contingencia y necesidades económicas globales y una serie de medidas que menciona García Pelayo, basado en Forsthoff tales como: defensa de los recursos naturales; dar frente a radicalismos y antagonismos sociales; la garantía de prestaciones sociales, salario mínimo, pleno empleo; la atención a incapacitados; la distribución del ingreso; la expansión de servicios sociales y sistemas de seguros; la promoción de la educación y salud y necesidades antes atendidas por organismos religiosos y/o privados; la promoción de la cultura. El Estado Social se constituye así, sin negar los valores básicos del Estado Democrático (libertad, propiedad, seguridad, participación), en un Estado gestor a través de lo que serían sus políticas públicas. No obstante, la magnitud de los problemas exige de la participación y alianza entre diversos sectores sociales, dejando de ser dos sistemas delimitados para constituirse en interconectados en los que una parte de las organizaciones sociales participa a través de la presión o de otras formas en la formación y contenido de decisiones y acciones estatales y el Estado, bien sea por cooperación con el actor privado u otras formas incide en la esfera social dándose el paso a la esfera del Estado de funciones que eran de la sociedad.

Políticas Públicas: una alianza trisectorial. Sus actores claves: el Estado, la empresa y la comunidad constituyen el triángulo de alianzas trisectoriales en las que como bien señala

Víctor Guédez, el ángulo superior lo constituye las prioridades gubernamentales y los dos inferiores están constituidos por las capacidades de las empresas y las necesidades sociales. Todo ello, en un sistema interconectado a través de alianzas para la satisfacción de necesidades sociales que rebasan las capacidades de cada uno por separado en el contexto de un nuevo paradigma de responsabilidad social.

El nuevo paradigma de responsabilidad social: cabe, entonces la pregunta: de ¿quién es la Responsabilidad Social?, ¿corresponde a los particulares, a la Iglesia, a lo público, a lo privado? En el presente, parece ser responsabilidad del Estado, es decir, un problema social de carácter público. En el caso de Venezuela, López Contreras en el 36, responde a los ataques de los partidos políticos de una manera novedosa: con el Programa de Febrero que viene siendo la primera política social que se elabora en el país y que se traduce en la Constitución del 47 y luego del 61. Pero ha habido cambios: fue responsabilidad de organizaciones privadas ya que, no era la pobreza vista como problema social sino como hecho privado de carácter individual que correspondía a la Iglesia, a instituciones caritativas, o a empresas que contribuían. Progresivamente pasa a ser responsabilidad del Estado, pero hoy, ante los avances de los problemas sociales: no es suficiente el modelo centrado en el Estado y reaparecen con fuerza las empresas y las ONG's. Por ej. Desde los 60, algunos empresarios asumieron un mayor compromiso frente a los problemas sociales del país y surgen organizaciones sociales dependientes del empresariado, cabe recordar al Instituto Venezolano de Acción Comunitaria (IVAC), Acción en Venezuela, el Dividendo Voluntario para la Comunidad, etc. Cabe también recordar las preocupaciones del pasado: en Venezuela: la declaración de RSE de la Libre Empresa, respaldada por el Primer Congreso Venezolano de Ejecutivos, de Macuto en 1965, el cual llama la atención por la actualidad de sus ideas. En Los Estados Unidos: la Business for Social Responsability. En Colombia: Empresa Privada y Responsabilidad Social en 1996. En Perú: Empresa, Liderazgo y Sociedad de Baltasar Caravedo en 1996. En Ecuador: Responsabilidad Social, una Empresa de todos, de la Fundación Esquel de 1998.

Etapas y dimensiones en la evolución de la noción de Responsabilidad Social Empresarial: veamos en más detalles la evolución producida y algunos ejemplos del caso venezolano.

En primer lugar tenemos la Filantropía, entendiendo por tal, las donaciones que se efectúan en dinero o especie a grupos humanos carenciados, por parte de individuos con grandes fortunas. Ejemplos de esto en el s. XIX son: Boulton y Cía., Eraso Hnos. y Cía., Santana Hnos. y Cía., Blohm Valentiner y Cía., Lesseur Romer y Cía., Mendoza y Cía., etc. En el siglo XX: la Cámara de Comercio de Caracas se ocupa de la atención sanitaria y por ausencia de un organismo público dedicado a tal fin como el Ministerio de Salud y Asistencia Social (SAS) se ocupa de la peste bubónica, la fiebre amarilla en 1910 y en 1918 cuando llega la gripe española.

En segundo lugar tenemos la Inversión Social: entendiendo por tal la contribución que efectúan empresas para instituciones que atienden intereses y necesidades de las comunidades, en ocasiones motivadas por los impactos ambientales y sociales de los procesos productivos en la zona, destinando recursos de las utilidades u otros en dinero y en equipos. Ello representa un avance y un compromiso con la comunidad y la sociedad, pero sigue teniendo el carácter de acciones reactivas frente a demandas específicas y no el resultado de una política proyectada por la empresa.

En tercer lugar está la Responsabilidad Social: significa ésta que se eliminan distancias entre obligaciones del Estado y de la Empresa: éstas deben involucrarse en el debate sobre

políticas públicas, tipo de sociedad y concertar con las demás fuerzas: Gobierno, OSC y Empresas, la definición de políticas económicas, sociales y culturales. Se produce una nueva cultura organizacional, una movilización interna y externa y la empresa aporta no sólo dinero y equipos sino recursos humanos y profesionales.

La importancia de las dos últimas es que se incluye no solo al obrero y al cliente sino también al ambiente y la comunidad.

Esto significa que la Responsabilidad Social va más allá de un sentimiento filantrópico y esporádico, siendo una nueva conciencia empresarial que involucra a una multiplicidad de actores y apunta más allá de los compromisos laborales de la empresa, hacia el mejoramiento de sus trabajadores y también de las comunidades y el desarrollo social. Significa también que la búsqueda de la máxima rentabilidad no está reñida con la producción de beneficios sociales y que la empresa cobra una nueva imagen ante la sociedad y ante los consumidores desarrollándose tanto en la dimensión interna: trabajadores, clientes, accionistas, proveedores, pero también en la dimensión externa: comunidad de su entorno y sociedad. Para ello debe contar con una política pública social de la empresa y no simplemente constituir acciones reactivas. Requiere, además, de su divulgación mediante un Balance Social que le permite conocer el impacto, reprogramar, etc.

Políticas públicas como alianza trisectorial: podríamos decir que constituyen el curso de acción que el Estado decide seguir, a partir de una situación societal dada, considerada problemática, en la cual están involucrados diversos actores estatales y extra estatales, dirigidos a distribuir valores de diferente tipo con el objeto de incidir sobre dicha situación (Salamanca). Si se concerta con otros actores, se trata de una alianza y se obtienen mayores beneficios, ya que el modelo de alianza se basa en la puesta en común de recursos complementarios provenientes del sector corporativo, público y de la sociedad civil, y para ello se han diseñado instrumentos para su logro.

No obstante lo anterior, los actores a cargo de las políticas públicas enfrentan numerosos retos. El Estado debe afrontar la centralización, diferenciación y complejización de su aparato productivo con su secuela de ineficiencias. Asume funciones que antes no tenía sin una adecuada reforma de su administración. La empresa, por su lado, debe mostrar una mayor eficiencia de la inversión y de la RSE a través de unidades especializadas y de políticas claras. A su vez, la sociedad debe asumir la consecución de una solidaridad social que afirme la comunidad tanto como la individualidad (Seligman) en un proceso de fortalecimiento y participación efectiva de la sociedad civil. Veamos en mayor detalle los problemas de cada uno de estos tres actores.

Los problemas del Estado: en primer lugar se encuentra la tradicional ineficiencia del gasto público debido al mal uso de los recursos que da lugar a la baja calidad de los servicios de educación, salud, etc. Los recursos no llegan a los beneficiarios, la mayor parte, alrededor del 90%, se va en gastos administrativos. Hay una excesiva centralización administrativa que da lugar a decisiones homogéneas y lentas para poblaciones diversas. Precariedad organizativa y técnica del aparato burocrático el cual es poco flexible y lento para un mundo cambiante. Hay normativas válidas para una época para situaciones que cambiaron, por ej.: en los años 90s se requería aún del permiso presidencial para la adquisición de una computadora. Hay superposición de funciones, áreas y estructuras, lo que hace que muchas instituciones y unidades compitan por las mismas funciones y financiamientos

y que se dé una débil coordinación entre unidades centrales y desconcentradas y descentralizadas. Existe una gran deficiencia en la información: las fuentes son deficientes y lentas, se produce una toma de decisiones sin apoyo en la información, se hace con criterios clientelares y hay falta de seguimiento. Se da una ausencia de planificación y control social, fallas en la formulación y ausencia de evaluación de proyectos, no se sabe si sirven, si se justifican, quienes son los beneficiarios, si habría una forma de gastar mejor los recursos, no se pone el énfasis en los resultados, hay metas múltiples, difíciles de medir. Hay una falta de focalización de los beneficiarios ya que se elaboran políticas universalistas. Finalmente y consecuencia de todo lo descrito, se da una baja calidad de los servicios sociales, que muestran una falta de sustentabilidad, adolecen de recursos escasos, hay ausencia de incentivos al personal, que además está mal entrenado y mal remunerado y hay una falta de competencia por monopolio del Estado.

Los problemas de la empresa: se nota, en la mayor parte de ellas, una falta de formalización y de estructuración de las actividades de responsabilidad social. Es decir, más que una política social diseñada, lo que tienen son actividades sociales aisladas, en respuestas a peticiones de ayudas que reciben. Dichas acciones, más reactivas que planificadas, se traducen en donativos y patrocinio de eventos y no en políticas estructuradas a partir de problemas detectados.

Hay también un aislamiento de la empresa con respecto a la comunidad y una ausencia de alianzas, producto, en gran parte de la falta de información acerca de la problemática social a enfrentar, la no definición de los problemas y necesidades a los que hay que responder en consonancia con las fortalezas de la empresa para responder a ellos.

La falta de evaluación impide conocer y remediar, si fuese el caso, la efectividad de su inversión.

En definitiva, los problemas anotados indican falta de capacitación y asesoría, es decir, no se pone en manos de especialistas, sino de gente con buena voluntad y eso no es suficiente.

Los problemas de la sociedad: hay una tensión entre la polaridad individuo-sociedad, intereses públicos-intereses privados, unido a una falta de compromiso entre el individuo y la sociedad y una debilidad de la sociedad civil para estructurar sus demandas y sus organizaciones.

Por qué las alianzas: como consecuencia de todas las dificultades antes señaladas, tenemos que los problemas sociales han rebasado las capacidades y responsabilidades tanto estatales como de los otros actores, y se da que hay necesidades locales (salud, por ej.) que pueden coincidir con programas sociales y ambientales de compañías, las cuales a su vez están sometidas a presiones para la solución de problemas que corresponderían a los gobiernos.

Podríamos ilustrar lo anterior con el caso de Mina de Oro, las Cristinas en el Estado Bolívar, patrocinado por Placer Dome/CVG en torno a un problema de salud, en un clima de inversión incierta, con condiciones socioeconómicas potencialmente hostiles, en el que la alianza lograda entre la compañía minera, las comunidades locales, las agencias gubernamentales y la ONG internacional, logran palanquear \$2.5 millones para construir y operar un centro de salud. En este caso se daba una tensión entre la minera y la minería

artesanal local y muchos grupos se sentían desplazados por el apoyo del Estado a la minería a gran escala, pero el resentimiento fue compensado por la expectativa de que la futura mina diera lugar a empleos bien pagados y a una mejora global de la infraestructura. Las necesidades locales en salud tenían que ver con que tan sólo había dos doctores y cuatro enfermeras con equipos anticuados que generaban un bajo nivel del servicio, había mala calidad del agua, bajos ingresos y lograban poco en materia de salud.

Las compañías que desean trabajar con las comunidades, carecen, por lo general de las destrezas más blandas, pero cuentan con recursos y competencias que podrían ayudar a los gobiernos y/o ONG's a lograr el desarrollo comunitario, pueden además proveer de oportunidades de empleo y de infraestructura física, y aportando todo esto minimizar los riesgos y mejorar su imagen.

En el caso de Las Cristina la MINCA logró una alianza de salud en la que en vez de expandir sus servicios de salud dentro de la planta para los obreros y sus familias, decide invertir en una instalación de salud fuera de la planta para la comunidad en general.

¿Cómo lograr las alianzas?: este proceso cubre tres etapas que son la exploración de la alianza, el fomento de la alianza y el mantenimiento de la alianza. Veamos cada uno de ellos.

La Exploración de la Alianza: en primer lugar se hace necesario una evaluación interna: es decir, encontrar un gerente que lleve el proceso. En el caso de MINCA se contactaron a los socios interesados, agencias gubernamentales nacionales, regionales y locales y a líderes de la comunidad. Luego es preciso determinar cuáles temas sociales se manejan mejor a través de la Alianza y se encontró que éste era el tema de salud. Se desarrolla luego la estrategia de negociación. En el caso que nos ocupa 18 grupos de involucrados se comprometieron a aportar habilidades o recursos para construir el centro de salud comunitario y MINCA aportó buena parte del financiamiento.

Luego viene un proceso de consultas: sobre recursos iniciales, en éste caso los grupos a involucrar, los aportes de MINCA, de las ONG's internacionales y del gobierno, y finalmente el trabajo comunitario.

Después es preciso ver los beneficios esperados y los probables roles. Por ejemplo, la empresa coordinó la construcción, logró el equipamiento, los permisos y el transporte del equipo médico. La sociedad civil puso el trabajo voluntario, la ONG internacional la asistencia técnica y los negocios locales los camiones, el ingeniero, etc. El Gobierno, por su lado hizo la transformación de la propiedad de la tierra, aportó medicinas, dio los permisos y pavimentó los caminos. Finalmente solo quedaba acordar el fomento de la Alianza y su posible facilitador.

El Fomento de la Alianza: comienza por el fomento del consenso: para que esto ocurra es preciso el logro de una visión común y objetivos para la Alianza, por ej. Comunidades saludables, con servicios de salud de calidad, accesibles a todos y una cultura que promueva la salud y educación, etc.

También es preciso lograr el compromiso de recursos, roles y responsabilidades de cada una de las partes. En el caso que nos ocupa se mantendrían las responsabilidades de cada uno de los tres sectores, aún en el caso de cambios que prueben ser necesarios. Finalmente

el fortalecimiento de la capacidad de los socios para cumplir sus compromisos, lo que supone: entrenamiento, capacitación accesible y el aprendizaje a partir de las experiencias negativas.

El Mantenimiento de la Alianza: depende del desarrollo de algunas herramientas de gerencia. En primer lugar, la disposición para renegociar los términos en respuesta a limitaciones internas o externas. También es preciso seguir los procedimientos acordados para la comunicación continua y transparente y por último, monitorear y evaluar periódicamente su impacto sobre el negocio y sobre el desarrollo en general.

Aplicándolo a nuestro caso, habría que señalar una serie de beneficios alcanzados por los tres actores de la Alianza que contribuyen a su mantenimiento. Estos son:

Entre los beneficios empresariales tendríamos: la efectividad costo inversión, es decir menor costo para la empresa en su provisión de salud. En materia de costos de seguridad de la planta se ahorraron \$700.000 por año. Con relación a la reputación corporativa se abrieron canales de comunicación y confianza entre MINCA, la comunidad local y los accionistas. Finalmente la ventaja competitiva resultó ser la extensión del acuerdo y de nuevas concesiones como lo fue el caso de República Dominicana.

Entre los beneficios para la comunidad en términos de impacto de desarrollo se cuentan: el acceso a los servicios de salud de calidad para 12.000 habitantes. Las mejoras en: el estilo de vida debido a los avances logrados en la salud y en los costos de salud, la capacidad de organización de las comunidades que las llevó a obtener fondos especiales, el suministro de agua potable y finalmente el logro del empoderamiento de la comunidad para iniciar muevas cosas.

Entre los beneficios para el Gobierno se cuenta en primer lugar: una buena gobernabilidad que se traduce en: el apalancamiento de recursos de salud mas allá de las fuentes tradicionales, la reducción de la malaria, la mejora en la reputación de las agencias gubernamentales con respecto a las comunidades locales, el logro de la sensibilidad gubernamental a las necesidades de las comunidades, lo que redunda en un foro permanente, la interacción entre agencias que antes no se coordinaban y finalmente la reducción de los costos de seguridad.

Como mejorar el desempeño social de la empresa, la necesidad del Balance Social: éste es una herramienta de gestión empresarial que permite la medición cuantitativa y cualitativa de las acciones de responsabilidad social efectuadas por la empresa, tanto a lo interno como a lo externo, en un determinado período, ya que constituye una metodología construida con el propósito de: sistematizar la acción social de la empresa, medir cuantitativa y cualitativamente su actuación, evaluar permanente y sistemáticamente su acción y corregir su desempeño y planificar nuevas metas.

En un mundo globalizado y competitivo y de fuerte presión social se impone: mejorar la calidad de los productos, y en consecuencia fortalecer los procesos y las relaciones de la empresa en su dimensión interna y externa. Además ello contribuye a legitimar su imagen debido a su compromiso con sus empleados y su entorno social y ambiental, su credibilidad y transparencia, y a ello contribuye un Balance Social.

Históricamente muchas empresas venezolanas filantrópicas y de responsabilidad social han desarrollado acciones, pero no han sistematizado dicha acción dificultando así el logro

de una visión completa de su actuación, una evaluación objetiva de ésta y su difusión. De allí, la importancia del Balance Social.

BIBLIOGRAFÍA

Fundación Escuela de Gerencia Social; Responsabilidad Social Empresarial en Acción, Alianza Social/Venamcham, Caracas, s.f.

Fundación Manuel García Pelayo (1996). Lo Público y lo Privado, Tomo I, Fundación Manuel García Pelayo, Caracas.

García Pelayo, Manuel (1991). Las Transformaciones del Estado Contemporáneo, Manuel García Pelayo, Obras Completas, Tomo II, Centro de Estudios Contemporáneos, Madrid.

Machado de Acedo, Clemy; Berti Ávila, Zaira; Caraballo Molina, Leticia. Balance Social para la Empresa Venezolana. Venamcham, Fundación Escuela de Gerencia Social, Alianza Social, Caracas, s.f.

Márquez, Trino. (1992). El Estado Social en Venezuela, Ediciones del Congreso de la República.

Salamanca, Luís. (1994). "La Política Pública como la Ciencia de Intervención del Gobierno en la Vida Social. El Estado de la Cuestión en la Literatura" en Politeia, No. 17, Instituto de Estudios Políticos, UCV, pp. 223-282.

VenAmCham (2003). Responsabilidad Social Empresarial en las Américas; Ediciones Alianza Social Venamcham, Caracas.

RSE, SOCIEDAD CIVIL Y TRISECTORIALIDAD (ESTADO, EMPRESA Y SOCIEDAD)

José Bernardo Guevara P.

I. Introducción

Es muy grato contribuir con el presente estudio, con ocasión de celebrarse los 10 años de la Alianza Social de VenAmCham. El tema que se nos asignó, nos permite una breve introducción atinente a una alianza estratégica ejemplar, entre la Alianza Social de VenAmCham, clubes rotarios de los distritos 4370 y 4380¹ y la Fundación Mercantil, con participación de las instituciones de educación superior, públicas y privadas.

El periodo rotario 2004-2005 era particularmente significativo. El 23 de febrero del 2005 Rotary cumpliría 100 años de fundado; y varios clubes rotarios del sureste de Caracas, propusieron con motivo de dicho aniversario, la creación de un proyecto de alto impacto, para la promoción de la ética en las universidades. Este provecto logró concretarse, gracias a la conformación de una alianza fecunda, entre las instituciones antes citadas. Nos referimos al Concurso Universitario "Promoviendo Líderes Socialmente Responsables". Los resultados han desbordado las expectativas iniciales; el proyecto se encuentra consolidado, pues ya está en desarrollo su VI edición. La Alianza Social de VenAmCham y Rotary como co-organizadores y la Fundación Mercantil como patrocinante exclusivo, han logrado la participación de más de 25 instituciones de educación superior; la capacitación de un número superior a 3.000 jóvenes en responsabilidad social; así como la presentación de decenas de proyectos sociales, orientados a la atención de necesidades puntuales de las comunidades, que comprenden entre otras áreas la salud, educación, seguridad y la protección ambiental². Son múltiples, así mismo, los valores agregados del Concurso. La creación de la Red de Líderes Sociales, por ganadores de este Concurso, es uno de los principales derivados de esta iniciativa.3

II. Desiderátum⁴

Construcción de una sociedad con primacía de la dignidad del ser humano, a partir de la visión compartida de todos los sectores en un marco de libertad.

Uno de los mayores retos, para la construcción de una sociedad con primacía de la dignidad del ser humano, consiste en generar una visión compartida con ese norte. El Preámbulo de la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH) se inicia con un poderoso Considerando: la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana. En su Proclama, además, vincula la universalidad de

^{1.} Rotary International es la organización de clubes de servicio más antigua del mundo. Los distritos son divisiones territoriales para fines operativos. El distrito 4370 abarca el centro, oriente y sur de Venezuela, Aruba, Bonaire y Curacao; y el 4380 comprende el occidente de Venezuela.

^{2.}En la primera edición participaron 7 instituciones de educación superior y 5 clubes rotarios se integraron con la Alianza Social de VenAmCham al comité organizador. A partir del II concurso, se extendió la iniciativa a toda Venezuela, lo que requirió la integración de más de 20 clubes rotarios en la co-organización.

^{3.}http://redlideressociales.blogspot.com

^{4.}Este capítulo constituye una reproducción, en lo esencial, de un estudio nuestro presentado para una publicación de RedSoc con motivo de los 60 años de la Declaración Universal de Derechos Humanos. (Enlace con RedSoc Nº 5 / http://redsoc.org.ve/Portales/RedSoc/data/propaz.pdf)

los derechos humanos (DDHH) con su efectividad, con una nítida orientación al logro, a la consolidación de los mismos en el ámbito internacional, sin distinguir entre derechos civiles y políticos y los económicos, sociales y culturales. Todos los derechos, para todas las personas.

La DUDH logró reunir tanto a los derechos civiles y políticos como a los económicos, sociales y culturales, bajo una concepción alineada con la indivisibilidad e interdependencia de los mismos, que se vería afectada cuando posteriormente no hubo el consenso necesario en las Naciones Unidas para generar un Pacto que comprendiera a todos los derechos⁵. En la actualidad, sigue siendo todo un desafío promover la vigencia efectiva de los DDHH, en su integralidad, sin la pretensión de imponer una visión particular del mundo, con predominio de unos derechos sobre otros⁶.

El gran desafío del logro de la vigencia efectiva de los DDHH, requiere no sólo de la labor del Estado, sino de la sociedad toda, incluyendo a instituciones en un sentido amplio; y de manera puntual, al sector empresarial.

En nuestro caso, orientaremos nuestro análisis en este capítulo a la clara influencia de esta Declaración en el origen de la ciudadanía corporativa, concepción vanguardista de la responsabilidad social empresarial (RSE). Lo anterior impone como premisa, una aproximación al concepto de ciudadanía corporativa y su vinculación con los DDHH.

Charo Méndez destaca cómo desde mediados de la década de 1990 "las industrias a nivel mundial muestran un interés creciente por temas relegados hasta ese momento como los derechos civiles, la libertad política, los derechos económicos y sociales..."⁷. Este acercamiento de las empresas al tema de los DDHH obedece, en gran medida, a la presión proveniente de la propia sociedad que percibe cómo la globalización ha incidido en la mayor concentración de riqueza en sectores privados de la economía, atenuando el protagonismo de los Estados en este ámbito. Las Naciones Unidas interpretaron esta nueva orientación, al presentar a través de su Secretario General en 1999 el Pacto Mundial de las Naciones Unidas⁸. Sobre este particular añade la citada autora: "A medida que la prosperidad de los países disminuye y las utilidades corporativas crecen, aumenta la presión de los gobiernos y ciudadanos para que se genere una mayor responsabilidad corporativa..."⁹.

La RSE concebida como ciudadanía corporativa sería en esta nueva orientación, según Charo Méndez, un instrumento de intervención social "que promueve la libertad política, los derechos humanos, la construcción de ciudadanía y la profundización de la institucionalidad. Se trata no sólo de hacer obras sociales, manteniendo el orden y la inequidad social, sino de hacer posibles los derechos humanos" 10 (Cursivas nuestras).

^{5.}Los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos y Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) evidenciaron un distanciamiento de esta concepción.

^{6.}La Declaración y programa de acción de la Conferencia de Viena de DDHH de 1993 estableció de manera enfática, más de cuatro décadas después de la DUDH, que "todos los derechos son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí..."

^{7. &}quot;Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX", Strategos Consultores, Caracas. 2003. p. 163

^{8.} www.pactomundial.org

^{9.} Op. Cit., p. 163

^{10.} Op. Cit. p. 165

"Hacer posibles los derechos humanos"

¡He allí el aspecto medular de esta nueva concepción de la RSE, cuyos cimientos se encuentran en la propia DUDH!

El proceso de incorporación de los DDHH a los ordenamientos internos, fue seguido por la aparición de los instrumentos internacionales de DDHH con posterioridad a la conclusión de la II Guerra Mundial. La conciencia de la humanidad había sido sacudida de tal manera por las atrocidades de este siniestro capítulo de la historia universal¹¹, que se lograron en una primera fase, consensos mínimos sobre los derechos humanos que no sólo deberían ser respetados, sino que además debían ser garantizados por los Estados.

Luego surgieron los sistemas internacionales de protección de los DDHH, como una consecuencia necesaria, destinada al logro efectivo de los DDHH, cuando en los ordenamientos internos no se cumpliese con la responsabilidad de hacer efectivos tales derechos. La realidad, es que no puede perderse la perspectiva del alcance de estos sistemas internacionales de protección, que contribuyen, pero de manera subsidiaria, a la vigencia efectiva de los DDHH.

La DUDH fue visionaria en lo relativo al realce de la efectividad de los DDHH. En su Proclama, se presenta a la misma Declaración "como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos..." (Cursivas nuestras).

En la noción ortodoxa de los DDHH, éstos se hacen valer únicamente frente al Estado. Tal concepto tiene su asidero, en el hecho de que son los Estados quienes asumen responsabilidades a través de los marcos jurídicos nacionales e internacionales, y se obligan no sólo a respetar, sino igualmente a garantizar los DDHH. Esta concepción no es excluyente, en forma alguna, del rol que debe ser asumido tanto por los individuos como por las instituciones, entendidas éstas en su más amplia acepción, para contribuir a la vigencia efectiva de los DDHH. Tal fue la propuesta de la DUDH hace ya algo más de 60 años: la vigencia efectiva de los DDHH es tarea de todos y todas. La riqueza de la DUDH en la materia, consistió en la presentación clara de las líneas maestras orientadas al logro de la vigencia efectiva de los DDHH:

a) En primer lugar, se exhortó a individuos e instituciones para promover a través de la enseñanza y la educación "el respeto a estos derechos y libertades" La efectividad de los DDHH presupone que debe existir un conocimiento, comprensión y aceptación previos de los mismos, que se materializa a través de la enseñanza y la educación que no sólo corresponde proveer al Estado, pues la sociedad toda, incluyendo a las empresas, tienen un relevante rol que asumir al respecto. La enseñanza y educación en DDHH trascienden los marcos formales, y se concretan en todas las experiencias de vida que se generan desde lo interno de la sociedad.

^{11.}En el Preámbulo de la DUDH se contempla como Considerando: "que el desconocimiento y el menosprecio de los derechos humanos han originado actos de barbarie ultrajantes para la conciencia de la humanidad..."

b) En segundo término, la DUDH alude al aseguramiento que deben generar tanto los individuos como las instituciones, a través de medidas progresivas de carácter nacional e internacional, del reconocimiento y aplicación universales y efectivos de los DDHH.

El alcance de esta Proclama es sorprendente para la época: más allá del rol de los Estados, que nadie discute, para la vigencia efectiva de los DDHH, se penetra en la dimensión real del desafío, sin ambages ni ambigüedades de ninguna especie, al abarcar a la sociedad en su conjunto, en el gran reto de hacer efectivos los DDHH.

Este reto requiere, por una parte, de la voluntad política de los Estados. No resulta fácil, para un Estado, limitarse a sí mismo a través de la adopción de compromisos internacionales en materia de DDHH. Se trata de una limitación, soberana, a la propia soberanía de los Estados; pero que obedece en muchos casos a complejos factores provenientes de la propia comunidad internacional. El compromiso auténtico de los Estados con los DDHH es muchas veces cuestionado, pues se argumenta que siguen privando los intereses domésticos sobre los compromisos asumidos en instrumentos internacionales.

En cuanto a los individuos e instituciones, el propósito es que los DDHH sean, por una parte, el marco ético de su actuación, que los conduzca tanto a su respeto y promoción, como a su cooperación para el logro de la vigencia efectiva de los DDHH. Por otro lado, resulta de suma importancia, igualmente, orientarse al desarrollo sostenible, a tomar en cuenta el impacto ambiental de las diversas actividades de individuos e instituciones, lo que François Vallaeys denomina la gestión del impacto ambiental¹².

Charo Méndez nos precisa al respecto, en lo tocante a la ciudadanía corporativa: "Como las empresas tienen interés en que la democracia y la economía sean sostenibles, están dispuestas a asumir roles más participativos en la vida económica, política y social de las naciones, con nuevas actitudes de cooperación y corresponsabilidad, más allá de la solidaridad, ante la superación de las tradicionales distancias entre las obligaciones del Estado y de la empresa" ¹³(Cursivas nuestras).

Queda abierto a discusión, si las empresas deben ser objeto, necesariamente, de marcos regulatorios para asumir responsabilidades en materia de DDHH. En nuestro concepto, las empresas deberían asumir estas iniciativas, esencialmente, en un marco de libertad responsable, tal como fue visualizado por la DUDH hace ya casi 60 años. Ampliaremos a continuación nuestras consideraciones sobre el punto.

III. De la participación política en el marco de la democracia representativa, a la participación ciudadana en la democracia "participativa y protagónica"

Lograr alinear al Estado y a la sociedad en la promoción de los DDHH, incluyendo en esta última al sector empresarial, nos lleva a otras consideraciones necesarias.

^{12.} Según Mireya Vargas, "el desarrollo sólo es sostenible cuando se centra en el ser humano... un desarrollo sin respeto a los Derechos Humanos no será en definitiva sustentable" (Inversión Social Empresarial, Instrumento para la Sostenibilidad, Principios y Prácticas, publicación de la Alianza Social de VenAmCham, Caracas, 2005, p. 19)

13. Op. Cit., p. 164.

De acuerdo con el Artículo 3 de nuestra Constitución, el Estado tiene como fines esenciales "la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución". Los fines anteriores, deben cumplirse en el marco de un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia "que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político" (Art. 2 eiusdem. Cursivas nuestras).

Los fines esenciales antes descritos, que pueden concentrarse en la generación del "bienestar común" requieren adecuarse a los valores superiores donde se destacan como preeminentes los DDHH, la ética y el pluralismo político. No se trata de alcanzar los fines de cualquier manera. Los DDHH representan un dique de contención, pues el proceso en este caso, es tan importante como la finalidad.

Este "bienestar común" demanda la participación del Estado, la sociedad civil y las empresas. La participación, como derecho humano, puede ser ejercido directamente a través de personas naturales; o mediante otros formatos, pues en este particular debe tenerse en cuenta, que las personas pueden encontrar su realización de múltiples formas, incluyendo su dedicación a organizaciones no gubernamentales (ONG) y en el ámbito empresarial bajo el manto de personas jurídicas. La Corte Interamericana de Derechos Humanos ha ido ampliando su visión sobre la legitimación para actuar ante esa instancia, reducida en principio a personas naturales. Compartimos un relevante extracto de doctrina de esa Corte¹⁴.

En la concepción clásica sobre participación, se aludía a la participación política en función de un modelo de democracia representativa¹⁵. Esta orientación sin embargo, se fue modificando, hacia una participación ciudadana que implicó un viraje hacia la democracia participativa, con un redimensionamiento del rol del Estado. Lo público, no podía ser ya únicamente asociado con el Estado; el ciudadano irrumpió con una gran fuerza, reconfigurando la relación Estado-sociedad civil.

Nuestra Constitución promueve un alto grado de participación ciudadana. El artículo 62 es emblemático en el tema: "Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución

^{14.} En la decisión del 07-09-2001 sobre las excepciones preliminares, caso Cantos vs Argentina, la Corte Interamericana se pronunció en estos términos:

[&]quot;27. En el caso sub judice, la Argentina afirma que las personas jurídicas no están incluidas en la Convención Americana y, por lo tanto, a dichas personas no se les aplica sus disposiciones, pues carecen de derechos humanos. Sin embargo, la Corte hace notar que, en general, los derechos y las obligaciones atribuidos a las personas morales se resuelven en derechos y obligaciones de las personas físicas que las constituyen o que actúan en su nombre o representación...

^{29.} Esta Corte considera que si bien la figura de las personas jurídicas no ha sido reconocida expresamente por la Convención Americana, como sí lo hace el Protocolo no. 1 a la Convención Europea de Derechos Humanos, esto no restringe la posibilidad que bajo determinados supuestos el individuo pueda acudir al Sistema Interamericano de Protección de los Derechos Humanos para hacer valer sus derechos fundamentales, aún cuando los mismos estén cubiertos por una figura o ficción jurídica creada por el mismo sistema del Derecho..." (Cursivas nuestras)

15. Visión de la DUDH

y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica".

El Estado debe ceñirse en su actuación, a las normas contenidas en el ordenamiento jurídico que le sirve como marco de actuación¹⁶. En el sector privado, los particulares e instituciones en general, incluyendo a las empresas, tienen un marco diferente. Se parte de la premisa de libertad de actuación, salvo las obligaciones, limitaciones o prohibiciones que sean establecidas en el ordenamiento jurídico, en armonía con lo previsto en los instrumentos de DDHH. El Estado como medio, está al servicio de la sociedad y en defensa del ser humano. Esto es fundamental: el Estado no es un fin sino un instrumento y como tal, debe tener un norte claro del cual no puede desviarse: servir a la sociedad como colectivo y al ser humano en lo individual. El servicio a la sociedad debe estar sustentado en el respeto a los DDHH. No puede justificarse, en este sentido, el sacrificio de la primacía de la dignidad del ser humano en aras de un supuesto interés de la sociedad.

Luego de la II Guerra Mundial tuvo lugar la llamada "guerra fría" que implicaba la confrontación de 2 cosmovisiones: la liderizada por los Estados Unidos de América (USA) basada en la promoción de la libertad y la asumida por la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) con énfasis en la igualdad como valor supremo. La caída del muro de Berlín en 1989 hizo presagiar el fin de esta confrontación y la victoria de la cosmovisión occidental centrada en la libertad como eje. Pasados más de 20 años de aquel suceso histórico memorable, los hechos han demostrado que la confrontación entre ambas cosmovisiones no ha desaparecido, sigue vigente en otras dimensiones; y que existe una gran labor pendiente para contribuir a superar este conflicto, lo que tiene una marcada influencia en la relación que pretenda establecerse del Estado con la sociedad civil y las empresas. Esto implica la confección de un nuevo pacto social, sustentado en la internalización de valores superiores que en última instancia se traduzcan en la construcción de un mundo humano, desde la libertad¹⁷.

IV. Construir el bienestar común desde y con el Estado. Trascender desde la RSE a la corresponsabilidad

El Estado debería ser el eje fundamental para la construcción del bienestar común. Esa construcción requiere de aportes que van más allá del Estado, como se ha sostenido con anterioridad. Por ello, nos referimos a una construcción del bienestar común "con" el Estado. Al tratarse de una responsabilidad social compartida, que incluye al Estado, sociedad civil y empresas, es más pertinente hablar de "corresponsabilidad social" como atinadamente observa F. Xavier Agulló:

Deberíamos dejar de hablar de RS "E"... Una de las características de la RSE que más puede aportar al desarrollo sostenible, es lo que podemos llamar trisectoridad, es decir, cómo desde cada sector (público, empresarial y no lucrativo) es posible aportar beneficios a su entorno y, a su vez, obtener un retorno. Es una evolución de la RSE propia

^{16.} Artículo 137 de la Constitución: "Esta Constitución y la ley definen las atribuciones de los órganos que ejercen el poder público, a las cuales deben sujetarse las actividades que realicen"

^{17.} La construcción de un mundo humano puede ser estimulado desde el Estado, más no impuesto, mediante marcos regulatorios. No existen sociedades fraternas decretadas.

hacia la corresponsabilidad de los tres sectores y la ciudadanía. Nadie, ni ente ni persona, puede escapar de su corresponsabilidad"¹⁸.

Bien dice F. Xavier Agulló que la trisectoridad¹⁹ implica el aporte responsable desde cada sector; pero no se trata de un aporte desarticulado. Se refiere el citado autor entonces al "territorio socialmente responsable" que define como "el desarrollo integral de políticas de fomento de la sostenibilidad en ámbitos territoriales concretos, con estrategias colaborativas y de beneficio mutuo de todos los agentes (sector público, empresarial y sector no lucrativo) en pro de la satisfacción de las necesidades concretas del territorio en lo económico, social y ambiental" ²⁰.

Las relaciones entre el Estado, la sociedad civil y las empresas en materia de responsabilidad social deberían ser dialógicas. No se trata de relaciones que pretendan generar acción desde el poder, sino a través del consenso, desde un nuevo pacto social. De allí la importancia de construir una visión compartida, que aleje la concepción vertical de las relaciones, y profundice la búsqueda de lo humano, en la interacción de personas e instituciones y en el tratamiento de lo ambiental. Nos sumamos a lo expuesto por Mariana Iztúriz, cuando expresa que "el diálogo de la empresa con su entorno es inevitable y más aún en las condiciones globales actuales" 21.

Inicialmente, podría objetarse que las relaciones dialógicas sugeridas, son contra la naturaleza de quienes detentan el poder (el Estado en primer lugar y los poderes económicos cuando ha lugar a ello). Precisamente ¡allí está el reto! La noción de corresponsabilidad permite la integración adecuada de Estado, sociedad civil y empresas; pero nos referimos a una corresponsabilidad conectada a través de la visión compartida del bienestar común con sujeción a los DDHH²².

Lo anterior, en modo alguno, implica que el Estado se desprenderá de sus responsabilidades fundamentales desde el punto de vista de la garantía de los DDHH; y de manera particular, en atención al tema que examinamos, de los derechos económicos, sociales y culturales. El punto es que el Estado tiene que asumir estas responsabilidades; y ser un promotor activo de la participación de los restantes sectores en la búsqueda del bienestar común. Es pertinente la cita, en relación con lo expuesto, del artículo 135 de la Constitución:

Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario...

^{18.} "Territorios socialmente responsables: corresponsables para la paz" Artículo inserto en la revista RSE Venezuela N° 1 (agosto, septiembre, octubre de 2009), p. 17

^{19.} Usamos indistintamente la expresión "trisectoridad" y "trisectorialidad"

^{20.} Op. Cit. p. 17

^{21.} "De la noción a la conceptualización" Artículo inserto en la revista RSE Venezuela Nº 1 (agosto, septiembre, octubre de 2009), p. 28.

^{22. &}quot;Las interacciones dialógicas están basadas en la igualdad y buscan el entendimiento a través de los interlocutores valorando los argumentos provistos al diálogo, independientemente de la posición de poder del interlocutor" (Cita obtenida de Wikipedia, Aprendizaje dialógico, el 21-02-10) http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_dial%C3%B3gico

V. La responsabilidad social como manifestación contemporánea de la fraternidad

Aun cuando existen múltiples enfoques en relación con el concepto de responsabilidad social, y específicamente, con la RSE; no es objeto de este estudio descender al examen de las distintas definiciones. Sin embargo, es pertinente precisar que en sintonía con nuestra propuesta de construcción de una visión compartida centrada en los DDHH como marco ético, promovemos la noción de estado de conciencia activo, sustentado en los DDHH, que abarca las dimensiones económica, social y ambiental. Es una contribución hacia la construcción del mundo humano, como cuota de la corresponsabilidad que nos es inherente. Así como no esperamos retorno en el amor que prodigamos a nuestros seres queridos, tampoco lo aguardamos de quienes, más allá del entorno inmediato de nuestros afectos, se beneficien de nuestros aportes. Se trata de ampliar el concepto del "nosotros" como apropiadamente nos enseña María Teresa Urreiztieta.

La responsabilidad social podría ser considerada, en este orden de ideas, como una manifestación contemporánea de la fraternidad²³ mencionada en el clásico axioma "Libertad, Igualdad y Fraternidad". De esta manera, puede reflejarse "el interés por el otro" bajo esta específica dimensión. Cabe acotar, que en nuestro país la responsabilidad social ha trascendido como categoría jurídica, al ser incorporada, incluso, como norma de rango constitucional²⁴.

VI. Conclusiones

La práctica de la responsabilidad social permite contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población y a la generación de un desarrollo sustentable. Esta práctica debería ser originada desde la libertad y potenciada por la articulación de los diversos sectores. De allí, la necesaria concurrencia de individuos e instituciones con el Estado, para lograr crear las condiciones requeridas para el libre desarrollo de las personas y su convivencia pacífica, con respeto de los DDHH y el medio ambiente.

^{23.}Resulta de sumo interés la obra "El principio olvidado: la fraternidad. En la Política y el Derecho" Comp. Antonio M. Baggio. Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires, 2009.

^{24.} La RS se propugna como valor superior en el Art. 2 de la Constitución.

ALIANZA SOCIAL: 10 AÑOS PROMOVIENDO EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES

Margarita Méndez de Montero

La Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria VENAMCHAM, institución que desde hace 60 años apoya las relaciones empresariales venezolano-americanas, crea Alianza Social en el año 2000, como una iniciativa del Dr. Pedro Palma, en ese momento Presidente de la cámara; convencido de que no hay Empresas sanas en comunidades enfermas y con el interés de fortalecer la cooperación del sector empresarial privado con organizaciones de desarrollo social, públicas y privadas, así como también el establecimiento de Alianzas con Instituciones Nacionales e Internacionales que están en el área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Se crea el Comité bajo las premisas que debía ser un espacio para promover la Responsabilidad Social Empresarial entre las empresas miembros de la cámara, no bajo el enfoque de la filantropía, considerada necesaria pero propia de una acción individual; sino del compromiso de las empresas en contribuir al desarrollo económico sostenible; trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida.

Se contempló incluir los tres sectores, Estado, Empresas y Sociedad Civil, con la intención de prestar apoyo a instituciones que solicitaran nuestra asesoría, bien fuera del sector público o privado.

Forma de gobierno

Alianza Social funciona como un Comité, el cual ha estado presidido por diferentes ejecutivos que le han dado direccionalidad, objetivos estratégicos y conducción.

En el período 2000 el primer presidente del Comité fue Brent Willis, Presidente de Coca Cola. En este período se creó el logo y atributos de Alianza Social, el mismo contempla 3 elementos, las estrellas que representan los 3 sectores (Estado, Empresa y Sociedad Civil), colores de la bandera venezolana, bajo el logo de Venamcham. La primera publicación del fondo editorial, fue el Directorio de Alianza Social.

En el 2001 bajo la conducción de Jorge Uribe, Presidente de Procter & Gamble se define la Misión de Alianza Social, se visualiza la Visión y se fijan las estrategias para su funcionamiento. Se publica la Responsabilidad Social Empresarial en Acción. Los programas se trazaron en base a las conclusiones del estudio.

Del 2002 al 2004 el comité estuvo presidido por Enrique García, presidente de Telcel, su enfoque fue comunicar la RSE con el slogan "Alianza Social en acción". Logrando la concreción de Alianzas Estratégicas, promoción a gran escala de la RSE en medios de comunicación social y la creación de instrumentos propios de difusión de la RSE, publicación de encartes de Responsabilidad Social Corporativa, inicio de las columnas institucionales; talleres dirigidos a las Organizaciones de Desarrollo Social en Caracas y el interior del país, de Financiamiento y Mercadeo social.

Edward Jardine, presidente de Procter & Gamble presidió el comité del 2005 al 2007,

orientando su acción en buscar instrumentos de medición que le permitieran a las empresas medir el retorno de la inversión y convertirla en una parte estratégica del negocio. Se da inicio a la alianza con el Rotary Club y Fundación Mercantil, creando el Concurso Universitario "Promoviendo Líderes Socialmente Responsables".

Italo Pizzolante, presidente de Pizzolante Comunicaciones Estratégicas agregó el valor de la comunicación estratégica, convirtiendo a Alianza Social en una herramienta de la cámara y orientando a las empresas a que pasaran de tener proyectos puntuales de RSE a ser Empresas Socialmente Responsables: aquellas cuyos procesos de hacer y de ser como empresa comprometida son coherentes, porque ha ido construyendo tanto afuera como en su interior relaciones sanas con sus empleados, proveedores, clientes, con la sociedad y todos sus relacionados. Sus actuaciones responsables generan reputación y confianza en su entorno.

En el 2010 Alianza Social celebra su 10° aniversario bajo la presidencia de Germán Toro, Presidente de Industrias Corpañal. El objetivo estratégico está centrado en conocer el nuevo contrato social de las empresas en Venezuela con la sociedad, caracterizado por un énfasis hacia dentro de las empresas tomando en cuenta a los empleados y obreros bajo un enfoque de desarrollo humano que permita la construcción de capital social.

Misión, visión y objetivos

En el año 2000 se establece como objetivo de Alianza Social ser un espacio promotor y consultor de la inversión social en el país, convirtiéndose en un órgano de enlace entre el Estado, sociedad civil (instituciones de acción y desarrollo social / Tercer Sector) y la empresa privada, generando un espacio de acción social donde se enlacen proyectos y programas de desarrollo de las empresas afiliadas a la Cámara.

Desde Alianza Social se ha promovido el tema del compromiso de la RS en el desarrollo sustentable del país, se ha visto crecer la inquietud de la Empresa privada por alcanzar logros duraderos en temas de sostenibilidad, comportamientos éticos transparentes, cónsonos con los profundos cambios que vive el país.

La RSE se entiende hoy en Venezuela como una línea estratégica clave para formar parte del desarrollo del país creando valor económico, social y ambiental desde la empresa privada.

Las corporaciones y empresas avanzan hoy en la búsqueda de nuevas maneras de hacer una gestión y gobierno corporativo más transparente, en la operacionalización de políticas de RSE, desarrollo de portafolios de Inversión Social, aplicación de nuevas tecnologías e indicadores para medir los impactos de la Inversión Social, creando cadenas de valor con comunidades productivas y profesionalizando el recurso humano.

Actualmente se impulsa la promoción en el sector empresarial privado del compromiso, la Responsabilidad Social y la Inversión Social para lograr el desarrollo sustentable, entendiéndose por éste "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer los recursos de generaciones futuras".

Asimismo hay que destacar el papel de los medios de comunicación social y periodistas. La trascendencia que ha tenido el tema de RSE ha hecho que los medios de comunicación lo consideren una fuente importante hasta el punto que gran parte de ellos cuenta desde el 2005 con sus propios programas y encartes. Los comunicadores se han convertido en aliados capacitándose y formándose en el área.

En este tiempo en VenAmCham hemos visto crecer la inquietud de la empresa privada por alcanzar logros duraderos en términos de sostenibilidad y sus esfuerzos constantes por lograr un comportamiento más ético, transparente y de ciudadanía económica, en momentos de profundos cambios del país que exigen respuestas novedosas.

Esta respuesta ha sido posible gracias al cumplimiento de su misión y objetivos, y a un enfoque claro en sus estrategias integrales de comunicación y mercadeo para lograrlo.

El tema es también medular en el sector académico, donde se desarrollan seminarios, charlas, talleres diplomados, postgrados y especializaciones sobre RSE para formar la futura generación de líderes.

Entre las formas más utilizadas en el país para ejercer la RSE destacan: el financiamiento por parte de las empresas para diseño y ejecución de proyectos a través de Organizaciones de Desarrollo Social y/o instituciones gubernamentales; la ejecución de proyectos por parte de Fundaciones Empresariales creadas desde la propia empresa; la ejecución de proyectos con personal especializado dentro de la empresa, modalidad mixta o compartida de proyectos propios o ejecutados por terceros, proyectos gestionados por parte del grupo de voluntarios de la empresa; en convenio directo con la comunidad; en alianza tripartita (empresa-sociedad civil-gobierno) y finalmente las empresas que ejecutan sus proyectos a través de la iglesia.

Asimismo el sector empresarial ha puesto un énfasis cada vez mayor en la medición de resultados como herramienta indispensable para la rendición de cuentas a los accionistas, inversores, clientes, sociedad en general. De igual forma ha cobrado relevancia la planificación de negocios con sectores de bajos ingresos para generar valor social y económico a través de sus programas de Responsabilidad Social. Según el estudio más reciente de Alianza Social (2006) las estrategias de rendición de cuentas más utilizadas por las empresas en Venezuela siguiendo la tendencia global es el Balance Social, también hay referencias a la metodología de medición de RSE derivada del Pacto Global (PNUD): Global Report Initiative (GRI), así como el ISO 14001 (guía de estandarización y búsqueda de la excelencia en gestión de iniciativas de RSE). Como denominador común se utilizan los Objetivos del Milenio como marco de referencia para enfocar las políticas de RSE.

Las formas novedosas de RSE (las que buscan crear valor a través de negocios con sectores de bajos ingresos) tienen sus propios retos como son los relacionados a la estandarización de los procesos y metodologías, la incorporación del tema ambiental en las dinámicas socio-económicas, la gestión por resultados para evaluar la eficacia del desempeño y medir los efectos e impacto de tales acciones, la introducción del tema de la calidad y los consumidores así como los aspectos psicosociales del emprendimiento, factor fundamental al asumir el reto de crear valor a la sociedad comprometiéndose con la sostenibilidad.

Sin embargo hay aspectos por mejorar y tomar en consideración, fortalecer la RSE en la dinámica interna de cada empresa para consolidar la productividad de los trabajadores y servir de ejemplo entonces a las comunidades que se busca ayudar, una comunicación asertiva de los programas de RSE hacia la comunidad, se hace necesario para que ésta valore y tome conciencia de las oportunidades que derivan de esta nueva relación, así como contar con un voluntariado corporativo más entusiasmado e identificado con las labores de RSE.

Logros

- La promoción de la RSE en el seno de las empresas para incentivar la incorporación de la Responsabilidad Social como estrategia de negocio de las empresas en Venezuela.
- Aumento progresivo de 3 empresas miembros en el Comité de Alianza Social en el año 2000 a 64 empresas registradas.
- Referencia reconocida de la institución y sus voceros en el tema de RSE en el país y el exterior.
- Creación de medios informativos para afianzar su misión e imagen.
- Fortalecimiento institucional ODS's como canal idóneo de inversión de las empresas.
- Difusión de prácticas, casos de éxito, testimonios para modelar conductas y acciones responsables.
- Fomento de la RSE en los medios de comunicación; capacitación y formación a periodistas.
- Fortalecimiento a las empresas en el diseño de estrategias de inversión social; la adopción de metodologías; y de sistemas de indicadores que contribuyen a medir su gestión social para que optimicen sus estrategias e inversión.
- Fomento de la RSE en el sector universitario, a través del Concurso Universitario "Promoviendo Líderes Socialmente Responsables".

Conclusiones

- Desde el inicio establecimiento de alianzas estratégicas nacionales e internacionales
- Inclusión de los tres sectores Estado, Empresa y Sociedad civil.
- Constituir un fondo editorial con 17 publicaciones que apoyen a las empresas en temas de RSE.
- Pioneros en haber posicionado en la agenda de los medios de comunicación y de los comunicadores sociales la Responsabilidad Social a través de la publicación de encartes, columnas, talleres de formación y con la creación del premio Frank Amador en la mención Responsabilidad Social.
- Orientar a las empresas de la Filantropía a ser Empresas socialmente responsables.
- Difundir a través de los eventos tendencias globales y tendencias locales.
- -Introducir el tema de la ética como base de la Responsabilidad Social Empresarial por Fernando Savater.
- Convertirnos en herramienta de Venamcham.
- Estar presente en la cámara en la agenda de los medios de comunicación, con el tema social, con el fin de orientar la opinión pública.
- Contar con un comité múltiple compuesto por 64 miembros de empresas, conducido por presidentes de empresas que han tenido mística, compromiso y visión para lograr los objetivos propuestos.
- Continuidad en los proyectos bandera establecidos.
- Flexibilidad para adaptarnos a los escenarios políticos, económicos y sociales.
- Rol transformador en los liderazgos empresariales a través del modelaje de procesos responsables con propuestas para la construcción de la agenda social que eleve la calidad de vida de los venezolanos; contribuyendo a que las empresas pasen de tener proyectos puntuales a ser Empresas socialmente responsables.

LOS TRES SECTORES ECONÓMICOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Oscar Bastidas-Delgado

Hablar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es hacerlo sobre las organizaciones, sus modalidades y combinaciones como fórmulas canalizadoras de las actividades económicas en cualquier punto del globo. Este documento presenta reflexiones acerca del comportamiento de la RSE en las organizaciones, sean éstas constituidas por el Común o sociedad civil para enfrentar sus propios problemas: Economía Social (ES); sea que buscan lucro con sus actividades: Economía de Lucro o de Capital; o sean propias del Estado como ente responsable de regular o intervenir en las relaciones entre los ciudadanos: Economía Pública. Cada una de estas expresiones obliga a consideraciones especiales.

1. Las Organizaciones

Para Etzioni, las organizaciones son "unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos". Según él, toda organización debe poseer tres elementos estructurales básicos¹: 1.- Objetivos preestablecidos desde antes de ser constituidas; 2.- Uno o más centros de poder responsables de orientar las actividades hacia los objetivos; y 3.- Capacidad de sustitución de sus miembros, elemento fundamental para generación de relevo o sobrevivencia de la organización en el tiempo.

La manera como se inicie una organización marca su desarrollo posterior, por lo que el grupo promotor, responsable de ponerla en marcha, debe conceder importancia al sistema estratégico decisional o esfera política del cual emanarán actividades y tareas hacia instancias constituidas para coordinar y ejecutar esas políticas y estrategias. La resultante de esa delegación serán tres sistemas diferenciados casi imposibles de diferenciar.

- 1.- El sistema estratégico decisional o esfera política. Responsable de la "vida y muerte" de la organización, concentrador del poder gracias a la simbiosis de la propiedad formal y de "la propiedad" de las decisiones, y con un horizonte de largo plazo. En él radica la gobernabilidad y está constituido por la asamblea de propietarios o de asociados.
- 2.- El sistema operativo o esfera operativa o tecno-administrativa. Comprende las unidades de ejecución: departamentos, comités o unidades operativas; es responsable de las operaciones cotidianas y trabaja sobre un horizonte de corto plazo.
- 3.- El sistema gerencial o esfera de coordinación. Actúa a manera de bisagra entre las otras y es responsable de convertir las políticas en hechos. Su horizonte es de un año y su espacio lo ocupan la junta directiva y las gerencias.

Las tres esferas son profundamente incididas por el medio donde la organización se desenvuelve. El Gráfico Nº 1 permite la visualización de esos sistemas en una organización piramidal o de carácter burocrático. Una organización autogestionaria debería ser horizontal y, con vista de helicóptero, presentar forma circular cuyo centro sería el poder

^{1.} Amitai Eztzioni citado por Bernardo Kliksberg. El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Editorial Tesis. 12va. Edición. Buenos Aires. 1990. p. 21.

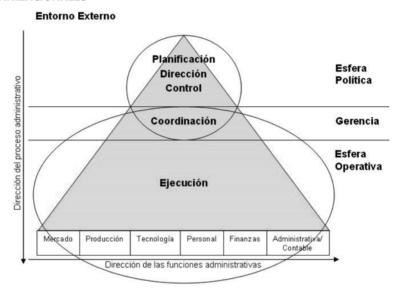
con los participantes a la misma distancia de él.

En la medida en que las organizaciones se constituyen, desarrollan procesos y funciones administrativas, pero también, afirmación clave, relaciones y responsabilidades con sus fundadores, trabajadores, proveedores y clientes, directamente o a través de organizaciones.

Gráfico № 1

RELACIONES PROCESO ADMINISTRATIVO – FUNCIONES – ESFERAS

ORGANIZACIONALES



Fuente: Oscar Bastidas-Delgado.

Entre esas responsabilidades estarían las sociales, que si bien puede afirmarse que todas lo son, ¡y no sin razón!, las de RSE deben cumplir ciertas condiciones como se observa en otros capítulos del libro.

A riesgo de que pudiese pensarse más en una Responsabilidad Social Organizacional (RSO) que en la RSE, pues una RSO permitiría considerar la RS desarrollada por cualquier organización como las ONG's, asociaciones de vecinos y hasta los partidos políticos como organizaciones que son, y no sólo por las que pretenden rentabilidad económica como pareciese ser la tendencia actual.

2. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE se enmarca en un proceso enriquecido por el conjunto de valores y principios, o ética, de quienes se auto-comprometen a trascender el cumplimiento de sus deberes organizacionales (laborales, ciudadanos, ecológicos, políticos u otros), enfrentando problemas sociales tanto en lo interno como en el entorno, asumiendo compromisos jy cumplirlos! con ellos mismos y terceras personas. Es de precisar que el término RSE

presenta cierta metonimia² ya que no son propiamente las empresas las que desarrollan la responsabilidad social (RS) sino sus integrantes: accionistas, directivos, empleados, obreros y en general las personas interesadas o afectadas o stakeholders³.

- Ética, participación y voluntariado como ejes de la RSE

Los niveles individuales, grupales y empresariales de los que pueden emanar responsabilidades sociales tienen como sustrato valores como la autoayuda; la ayuda mutua, propia de quienes se asocian para superar problemas comunes; y la solidaridad como sentimiento que impulsa a las personas a establecer un deber asistencial hacia otras en situación de peligro por ejemplo, o como "consenso que solo puede ser asegurado por el sentimiento de cooperación entre unidades semejantes" ⁴.

Un proceso fundamental de la RSE es la inserción activa y voluntaria de los integrantes de una empresa en las acciones sociales promovidas por ellos y facilitadas por los niveles formales de la empresa. Esa voluntariedad constituye un eje para la búsqueda de bienestar entre ellos mismos y entre ellos y otros ciudadanos; esa voluntariedad es una expresión de ciudadanía en la que se invierten tiempo, esfuerzos y recursos, y que proporciona a cambio la satisfacción de lo hecho. Quien se involucra en una acción voluntaria la entiende como un hecho social recíproco, responsable, comprometido.

Por emanar de las personas mismas, la RSE no es impuesta. Sus alcances serán mayores (economía de escala), en la medida en que las acciones sean compartidas entre individuos, grupos u organizaciones y en ese compartir, la ética, la participación y el voluntariado juegan roles preponderantes convirtiéndose en ejes transversales de la RSE que hacen sinergias con el proceso administrativo y las funciones administrativas observables en el Gráfico Nº 1; véase Gráfico Nº 2.

Por ello, la concepción de la RSE como simples actos de aportes sin retribución (limosnas), ha sido superada por una reciprocidad, implica una bidireccionalidad que enlaza a emisores con receptores o beneficiarios de la acción. Ella tiene: 1.- Un origen: la(s) persona(s) de la(s) que emana; 2.- Una dirección que apunta a un objeto; 3.- Un objeto: el o los receptores de la acción; y 4.- Una respuesta de los receptores al origen.

Es de subrayar que la RSE implica inversiones de tiempo, esfuerzos y recursos aplicados a los objetivos (inversión social); por lo que, con mayor razón, para que trascienda lo individual y adquiera formalidad y estabilidad en el tiempo debe ser apoyada desde el nivel estratégico

^{2.} Problema de carácter gramatical que se presenta cuando existe una identificación del continente con su contenido existiendo un desplazamiento gramatical del contenido hacia el continente como cuando se afirma "tomaré unas copas", siendo copas el continente, cuando realmente lo que se toma es el contenido de ellas.

^{3.} Por stakeholders se entiende a los individuos, grupos u organizaciones que tienen influencia sobre una organización o son influidos por sus decisiones; incluye a los accionistas o asociados, directivos, cuadros gerenciales, empleados, proyeedores y clientes.

^{4.} Ver Oscar Bastidas-Delgado. La solidaridad como principio ético. El Mundo Economía & Negocios, 21/10/2009, p. 13.

Gráfico № 2

CUBO DE VARIABLES DE LA RSE



Fuente: Oscar Bastidas-Delgado

La RSE adquirirá dimensiones más complejas si quienes la impulsan constituyen alianzas voluntarias con representantes de otras organizaciones generándose así la corresponsabilidad; concepto presente en la actual Constitución Nacional venezolana ⁵.

3. La Sociedad Civil y la RSE

Desde siempre, el Común ha adoptado fórmulas de ayuda mutua y solidaridad mediante las cuales individuos, grupos y poblaciones han buscado y logrado soluciones comunes a problemas comunes. En ese panorama, las utopías, escritas o no, entendiendo por tales solo planteamientos factibles y referidos a sociedades⁶, también orientaron la búsqueda. Paul Lambert resalta en su libro "La Doctrina Cooperativa", las analogías entre ciertas instituciones de la Antigüedad y de la Edad Media, con organizaciones con similares valores de nuestro tiempo⁷; menciona algunas, se agregan otras: las lecherías comunes en Armenia; las sociedades de arrendamiento de tierra en común en Babilonia; las confraternidades de sepultura y las de seguros en Grecia y Roma y otras de las antiguas sociedades europeas y asiáticas.

También las hubo en el continente americano como el calpulli de los aztecas; los consejo de ancianos de los nahuas; los "pósitos" de los indígenas mexicanos; los ayllus de la cultura inca; las Cajas de Comunidad de la colonización española y recientes expresiones de trabajo asociado como la minka en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú; el ayni en la ayuda mutua y recíproca en los países andinos; los ejidos colectivos de México; y el convite y la manovuelta en Venezuela.

Como se observa, es el Común, la gente, el que constituye organizaciones. Una concepción popular de ese Común, es entenderlo como sociedad civil o "conjunto de expresiones

^{5.} Interesa precisar que el concepto de corresponsabilidad está relacionado con otros como responsabilidad individual, responsabilidad colectiva, lo común o compartido), codecisión, coparticipación, cogestión, y otros.

6. Ver Henri Desroche. Le projet cooperatif. Editions économie et humanisme. Les editions ouvriéres. París, 1976.

^{7.} Ver Paul Lambert. La Doctrina Cooperativa. Edición fotocopiada. s/f.

organizadas de los ciudadanos de una sociedad, que tienen misiones específicas y expresan intereses particulares"⁸ como las asociaciones de vecinos, los clubes rotarios, ateneos, junta de condominio, organizaciones de defensa de la naturaleza, y hasta las cooperativas. Numerosas personas y académicos hacen uso del término igualándolo al del Tercer Sector o un todo no perteneciente al sector público o al privado.

Para Lander, sociedad civil "es uno de esos conceptos de muchos significados a lo largo de la historia del pensamiento político y en su uso contemporáneo en los debates políticos". Luego de varias consideraciones Lander asume que una interpretación más reciente la entiende "como al ámbito de la vida colectiva que no está regido ni por la lógica del poder (la lógica correspondiente a la política y a lo referido al Estado), ni por la lógica del rendimiento, la lógica del mercado. Se trataría de un ámbito de la vida colectiva donde se privilegia la comunicación, el diálogo, la solidaridad" por lo que ésta noción de sociedad civil la identifica, a diferencia de la anterior, "como algo bueno", y se ha impuesto en Venezuela como "lo que no pertenece al ámbito del Estado".

Pero no todas las organizaciones son constituidas por "la" sociedad civil. El Estado, y en su interior los estamentos militares, y las iglesias, son en sí mismas organizaciones en las que las jerarquías y las leyes o normas internas hacen que la casi absoluta totalidad de sus acciones sean obligatorias sólo gracias a mecanismos informales, sus miembros pueden encontrar intersticios para realizar voluntaria y participativamente acciones de RSE.

Para el autor de estas líneas, el concepto de sociedad civil se asimila al del conjunto de personas que se expresa en su accionar cotidiano y económico a través de las Organizaciones de la Economía Social (OESs), organizaciones que se diferencian por su lógica y rasgos de las públicas o estatales y de las privada o de capital y lucro como se observará en el próximo punto.

4. La trisectorialidad económica y siete vías para la RSE

Desde los inicios del capitalismo con la Revolución Industrial, y en medio de cierta turbulencia religiosa con claro dominio calvinista y puritano, los defensores de este sistema le establecieron condiciones auto-generadoras de soluciones a los problemas que él originaría, y postularon la primacía del mercado sobre el Estado.

Pensaban que, cubiertas las necesidades de los capitalistas, el problema pasaría de acumulación a administración de lo acumulado; también, que el capital no necesario para "lo personal, familiar o empresarial" retornaría a la sociedad mediante una justa distribución de la riqueza con incentivos al consumo pero..., esa condición filantrópica no funcionó: la acumulación impuso mayor acumulación, y el mercado resultó imperfecto; se ignoró el alto residuo de excluidos y perdedores por no poder competir. Las consecuencias fueron una galopante marginalidad social y una iniquidad objetiva: desempleo, pobreza, hambre, se multiplicaron las necesidades de asistencia social: ancianos, niños, desempleados, enfermos, y otras, por lo que el capitalismo escapó de las manos de sus impulsores; entre

^{8.} El Nacional, 09/08/2002.

^{9.} Ver Edgardo Lander. Sociedad civil: ¿Un espacio democrático de los Movimientos Sociales y del Movimiento Popular? Foro Social Nacional. Caracas julio, 2002. p.7.

^{10.}Para Lander la Sociedad Civil desde el punto de vista social tampoco "pertenece al ámbito de lo popular, y está definido desde el punto de vista político e ideológico, como el pensamiento individualista, llamado "moderno".

las respuestas casi automáticas del Común estuvo el surgimiento de las OESs.

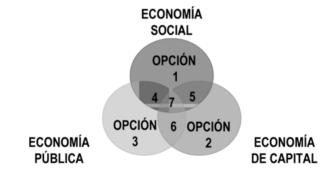
Los estados se vieron obligados a intervenir en lo social y de alguna manera en lo económico. Desde la Alemania de Bismarck, pasando por Gran Bretaña y Francia hasta los Estados Unidos de Franklin D. Roosevelt, los estados enfrentaron las secuelas con leyes sociales y tomando medidas contra la deflación de precios y el desempleo. No fue sino luego de la Gran Depresión y el desarrollo de la Unión Soviética y de otros países del socialismo real cuando los empresarios asumieron con cierta seriedad ese válido reto, explosionando en los 70s / 80s, un interés por la RSE. Hoy la RSE se inscribe en los objetos o misiones de numerosas empresas en clara sintonía con un mundo globalizado.

4.1. Tres economías básicas y cuatro combinaciones posibles

Fue así entonces como a mediados del Siglo XIX se definían ya tres sectores económicos diferenciados por sus lógicas de constitución y funcionamiento: 1.- La Economía Social; 2.- La Economía de Capital o de Lucro; y 3.- La Economía Pública.

Sin dudas, constituir una organización es un hecho político: la decisión de sus fundadores de ponerlas en marcha. Aunque la percepción inicial de la necesidad o del problema sea individual, constituirla es una manera inmediata de aplicar los beneficios de la economía de escala y de favorecer la comunidad ya que los fundadores forman parte de ella. Para constituir organizaciones pueden existir siete vías: las tres mencionadas y las cuatro opciones de ellas; ver Gráfico N° 3.

Gráfico № 3
SECTORES ECONÓMICOS BÁSICOS Y SUS COMBINACIONES



Fuente: Oscar Bastidas-Delgado

4.1.1. Opción 1. La Economía Social (ES)

Aunque la percepción inicial de constituirlas sea individual, las organizaciones que desarrollan ES (OESs), surgen para enfrentar necesidades o problemas que afectan a varias personas concomitantemente, por lo que esos problemas se constituyen en el primer objetivo de ellas. Su lógica es: "Tenemos un problema: debemos enfrentarlo". He acá la base de toda OESs: son constituidas por personas que voluntaria y directamente, sin intermediación, enfrentan sus problemas comunes, aportando propios recursos; como conjunto poseen una estructura y funcionamiento que las diferencia de las organizaciones de lucro o capital y las públicas.

La relación que establecen los fundadores con su organización es de uso, ésta les servirá y responderá por las responsabilidades individuales que cada uno le depositó, socializándolas, y asumiéndolas como su propia responsabilidad social. Esta forma de actuar existe en un sinnúmero de asociaciones; cooperativas; mutua¬les; cajas de ahorro o fondos de empleados; empresas de traba¬jo familiar, comunitarias, vecinales, comunales, u otras; pueden ser de hecho y de derecho; solucionan problemas comunes sin perseguir lucro.

- La Responsabilidad Social en la Economía Social

Cuando una OESs nace, lo hace ya con una RSE: satisfacer la necesidad de sus fundadores. Obsérvese un ejemplo aplicado a salud: ¿Quiénes más interesados en que unos niños tengan atención: los médicos de la clínica privada, los del hospital público, o los padres? La respuesta es obvia; entonces... ¿porqué los padres no pueden unirse y voluntariamente poner en marcha un consultorio? Los pasos siguientes son previsibles: decidir en asamblea habilitar un local y contratar un galeno que los atienda; para instalar el consultorio cada familia aporta un monto único y mensualmente otro de mantenimiento, así, cada padre estará cumpliendo su responsabilidad individual al mismo tiempo que la socializa con las de otros padres: la organización adquiere la RS de sus fundadores.

Esa organización estará al servicio de sus fundadores y ninguno tendrá preponderancia en las decisiones sobre otros, ni derecho a apropiarse de aportes sobrantes o excedentarios que deberán devolverse de manera proporcional a lo aportado. Pero el análisis no queda allí, la RSE de las OESs se confunde con su objeto: enfrentar a favor de sus fundadores el problema por el cual fue constituida.

Cuando cumplir el mandato implica rebasar los límites de la organización, ésta puede aliarse o integrarse con otras compartiendo su responsabilidad por lo que asumiría un esquema de corresponsabilidad social, más elevado y complejo.

En el caso particular de las cooperativas, y gracias al principio de la integración y de la intercooperación, esa corresponsabilidad debe extenderse sumando gente y espacios; estos procesos, centenarios en ellas, desarrollan corresponsabilidad a manera de red. Cabe mencionar el Séptimo Principio Cooperativo: Interés por la Comunidad: "al mismo tiempo que (una cooperativa) se centra en las necesidades y los deseos de los asociados, ellas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los asociados".

4.1.2. Opción 2. La economía de lucro o de capital

Surgen para satisfacer necesidades o solucionar problemas a personas diferentes de quienes las constituyen, por lo que a cambio sus propietarios acumulan lucro o ganancias ya que los "sobrantes" provienen de terceras personas. Cuidando "las distancias", en este esquema pudiera incluirse el esclavismo, sistema en el que ellos producen ganancias a sus propietarios, incluyendo cierto esclavismo moderno; y los sistemas feudales en el que gracias a la propiedad de la tierra unas personas se benefician del trabajo de otras.

Para mejor comprensión obsérvense estas apreciaciones:

"[...] la "economía del lucro" expresa la organización de la actividad económica subordinada al fin declarado de obtener ganancias o utilidades en el intercambio,

independientemente del uso final de los bienes o servicios que son objeto de las transacciones. $[...]^{n+1}$.

Recuérdese que la lógica capitalista se basa en la supremacía del capital sobre el trabajo y en el mercado como termómetro -regulador de la sociedad- convirtiendo en casi sinónimos los términos capitalismo y mercado. Esta magno-presencia del mercado es cuestionada por los defensores de la ES que aceptan la existencia de un mercado en sus actividades ya que los asociados son los primeros en beneficiarse de los bienes y servicios producidos por sus OESs, pero distinguen entre una "sociedad con mercado" y una "de mercado" 12.

- La Responsabilidad Social en la Economía de Lucro o de Capital

Las consecuencias sociales de la Revolución Industrial y la puesta en marcha del sistema capitalista demuestran que los empresarios normalmente son más ávidos de obtener ganancias que de proporcionar impactos sociales a sus trabajadores y a la sociedad. Sin embargo, desde los 70s se observa preocupación por la RSE sin que por ello merme la búsqueda de ganancia. Esa preocupación trasciende a las empresas; desarrollándose una concepción que focaliza su atención en los impactos sociales que pueden tener con sus actores internos, las comunidades aledañas, y la sociedad como universo superior.

Como hasta los estados asumen posiciones, también puede hablarse de una RS a nivel mundial para contrarrestar los efectos de la globalización y del calentamiento global. La ONU, consciente de esta necesidad, puso en marcha el Pacto Mundial, y numerosas empresas aplican normas de RSE buscando dirección, uniformidad, medición y comprobación de ese panorama tan diverso y con metas y herramientas disímiles.

4.1.3. Opción 3. La economía pública

Sin entrar en reflexiones acerca del carácter instrumental que pudiese tener el Estado en el dominio de unas clases sociales sobre otras, propias de marxistas como Althusser o Poulanzas o el otro extremo ingenuo de pensar en un Estado como simple regulador de relaciones humanas, las organizaciones públicas surgen para satisfacer necesidades colectivas que no pueden normalmente ser enfrentadas mediante las opciones mencionadas. Es de subrayar que el rol del Estado en la sociedad puede oscilar entre dos extremos: colectivismo estatista, en el que el Estado se hace omnipresente y domina todos los sectores de la sociedad; y capitalismo de Estado en el que se convierte en propietario de empresas y negocios.

A partir del rol del Estado en la sociedad y de los espacios por él ocupados, se han tejido desde dominios por él de sociedades enteras bajo rótulos socialistas o fascistas que impiden que el Común genere salidas directas a sus problemas; hasta estados que permiten la participación democrática de los ciudadanos y la coexistencia de las tres economías.

- La Responsabilidad Social en la Economía Pública

^{11.} Elgue, Mario César. El sentido del desarrollo y la economía social. http://www.iigov.org/dhial/?p=46_03 Oct. 2003

^{12.} Ver Armando de Melo Lisboa. "Economía Solidaria: similia, similibus curentur". En www.milenio.com.br/ifil/res/bblioteca/lisboa1.htm

Ante la intervención estatal en lo social, varias interrogantes se imponen: ¿las responsabilidades asumidas y desarrolladas por los estados son asimilables a la RSE o se traducen en tareas de obligatorio cumplimiento por los funcionarios? La respuesta pareciera simple: Por no poseer los dos ejes señalados de la RSE: voluntariedad y participación, no lo son.

Sin embargo, se ha señalado que existe cierta metonimia con el término pues no son las organizaciones o empresas sino sus integrantes quienes realizan actividades; además, la ética tampoco es de las organizaciones sino propia de las personas, por lo tanto, la respuesta dependerá de los intersticios de flexibilidad de la organización pública; por ejemplo, si los trabajadores de un ministerio o empresa pública desarrollasen iniciativas voluntarias mejorando sus condiciones de trabajo o se acercasen desinteresadamente a comunidades, apoyando procesos formativos, por ejemplo, sí existiría RSE y ésta será formal si los niveles estratégicos la aprueban.

En cuanto a la corresponsabilidad del Estado, precepto reconocido en la Constitución Nacional, habría que analizar el comportamiento de los ejes mencionados para verificar si posee rasgos de RSE.

4.1.4.- Las cuatro combinaciones posibles

Las intersecciones o relaciones entre representantes del trío de economías han permitido enfrentar innumerables problemas gracias a que permiten desarrollos participativos como la codecisión, la coparticipación, la participación accionaria, y la cogestión. Gracias a ésta última modalidad aplicada fundamentalmente entre empresas privadas y públicas, pero también permitiendo la participación de las cooperativas, Alemania se levantó como país destruido por la guerra.

Las combinaciones son:

- Opción 4. Relaciona OESs con organizaciones de lucro o capital¹³; generalmente utiliza convenios, acuerdos y contratos como el outsourcing, pudiendo llegar, en el mejor de los casos a una equitativa cogestión. Como ejemplos se tienen en las actividades de cooperativas de consumo que se abastecen con productos de empresas privadas o novedosos casos de cooperativas, que mediante contratos comerciales ocupan áreas completas de empresas privadas cono el caso de Alcicla de Venezuela en Valencia, Edo. Carabobo, en la que tres cooperativas reciben, clasifican y reciclan aluminio.
- Opción 5. Ésta relaciona OESs con el sector público. Conocido fueron los programas sociales públicos con participación de cooperativas en su distribución, como lo son los casos de cooperativas que también mediante contratos comerciales ocupan áreas de PDVSA o CANTV. Un ejemplo conocido fue el del Programa de Vaso de Leche Escolar distribuido con apoyo de cooperativas y variadas asociaciones comunitarias.
- Opción 6. Constituye la opción más frecuente en el espectro inter-organizacional: organizaciones de capital y públicas realizando conjuntamente acciones; ejemplos sobran: financiamientos públicos a empresas privadas, explotaciones conjuntas entre PDVSA y petroleras privadas en la Faja del Orinoco.
- Opción 7. Ésta se encuentra en situaciones que sintetizan actividades conjuntas de los tres sectores. Son muy visibles en situaciones de emergencias como desastres naturales en

^{13.} Nótese que no se utiliza el término privado pues las OESs también, al no ser públicas, pertenecen a lo privado.

los que el trío de sectores actúa al unísono para apoyar damnificados. El deslave de Vargas es buen ejemplo: los campos deportivos para damnificados eran públicos; empresas privadas aportaron víveres y utensilios domésticos; y organizaciones comunitarias y cooperativas apoyaron acciones de salud y de preparación de alimentos.

5. A manera de cierre

Un panorama objetivo de la organización y funcionamiento del trío económico y sus combinaciones, obligaría a observar el comportamiento y los rasgos específicos de las empresas de cada economía así como sus límites y potencialidades.

Se observan intercambios interesantes: mientras las OESs desarrollan nuevos esquemas como el del Comercio Justo, las otras tienden a aprender de ellas en cuanto a economías de escalas, redes, intercooperación e integración, participación y horizontalidad, y funcionamiento sobre valores y principios, temas nada triviales; más aún, con nuevos conceptos como el de capital social no basta con recursos financieros, el voluntariado ocupa mayores espacios en las actividades empresariales.

Hoy la RSE es per se, una suerte de innovación social en las empresas y una nueva forma de regulación socio-económica, añade valor y debe asumirse de manera plena y transparente. El Común se convence cada día más de que el éxito empresarial pasa por relacionar voluntariamente la maximización de los beneficios económicos con los laborales y con un comportamiento ético-estratégico ante la sociedad, particularmente en la protección del medio ambiente.

En cuanto a Venezuela, se siente la presencia de empresas interesadas en cubrir sus "cuotas de RSE", trascendiendo lo filantrópico, superando preceptos legales, y dejando de lado "descortesías sociales" hacia sus empleados, usuarios y comunidades. Puede observarse un número creciente de empresas socialmente responsables.

BIBLIOGRAFÍA

Bastidas-Delgado, Oscar. La solidaridad como principio ético. El Mundo Economía & Negocios, 21/10/2009.

------ Economia Social y Cooperativismo. Una Visión Organizacional. En imprenta.

De Melo Lisboa Armando. "Economía Solidaria: similia, similibus curentur". Multigrafiado. s/f.

Desroche, Henri. Le projet cooperatif. Editions économie et humanisme. Les editions ouvriéres. París, 1976.

Elgue, Mario César. El sentido del desarrollo y la economía social. http://www.iigov.org/dhial/?p=46_03 Oct. 2003.

Kliksberg, Bernardo. El pensamiento administrativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Editorial Tesis. 12va. Edición. Buenos Aires. 1990.

Lambert, Paul. La Doctrina Cooperativa. Edición fotocopiada. s/f.

Lander, Edgardo. Sociedad civil: ¿Un espacio democrático de los Movimientos Sociales y del Movimiento Popular? Foro Social Nacional. Caracas julio, 2002.

Páginas Web

www.milenio.com.br/ifil/res/bblioteca/lisboa1.htm

LA COOPERACIÓN MULTISECTORIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD SOCIAI

Rubén Darío Canelón

La responsabilidad social, una aproximación ampliada

Un supuesto bastante aceptado entre la opinión pública reciente, acerca del alcance de la responsabilidad social, versa sobre el hecho de que ésta debería extenderse e impregnar hasta los más diversos sectores y realidades de quienes conforman la sociedad, y no solo una actitud reservada a la empresa privada, si bien es cierto que la responsabilidad social de la empresa vino a poner el tema sobre el tapete de la opinión pública con la responsabilidad social empresarial, son cada vez mayores los distintos actores de la sociedad civil organizada quienes se alzan con las banderas de la responsabilidad social: con mayor frecuencia se empiezan a escuchar adjetivos como responsabilidad social universitaria, y su símil en organizaciones deportivas, eclesiásticas, gremiales, culturales, partidistas, etc. En fin, este reciente fenómeno, que lejos de pretender ser una moda, refleja el despertar de un nuevo estado de conciencia individual, cívica y ciudadana sobre los niveles de corresponsabilidad y participación que poseen los diversos sectores de la sociedad en la creación del bienestar y el bien común. Así pues la responsabilidad social paulatinamente se ha venido convirtiendo en un nuevo paradigma de gestión para quienes pretenden formar parte de la sociedad, que si bien por definición, acompaña al propósito y el quehacer de las diversas instituciones y organizaciones de la sociedad civil desde su misma concepción, en la última década ha adquirido un protagónico e insustituible modo de ser entre quienes reconocen en la responsabilidad social un fundamento ético y moral en el desempeño de sus funciones dentro de la sociedad. Por tanto la responsabilidad social se ha convertido en la máxima expresión de la ética de las organizaciones que conforman la sociedad, indistintamente del rol que desempeñen dentro de la misma.

La reciente evolución de la sociedad civil organizada

A la sociedad civil se le conoce con frecuencia como el tercer sector, conformado por las distintas organizaciones sociales que hacen vida y pretenden de alguna manera, representar los intereses del resto de los actores de una sociedad, distintos siempre del Estado y la empresa privada. La sociedad civil a lo largo de la historia ha buscado organizarse a fin de defender sus derechos y lograr la mayor suma de realización de sus intereses y más legítimas aspiraciones; tradicionalmente a la sociedad civil organizada se le relaciona con los sectores conformados y organizados por ciudadanos, vecinos, iglesia, partidos políticos, científicos, cultura, deporte, gremios, colegios profesionales, asociaciones civiles, y fundaciones dedicadas a los más diversos temas de interés social. Aunque la sociedad civil organizada ha existido desde hace mucho, en la sociedad moderna, de los últimos tiempos, digamos desde los últimos cincuenta años, la sociedad civil ha cobrado fuerza y mayor protagonismo en el desarrollo de los cambios positivos que ha experimentado la humanidad, desde que en 1958 se levantó la bandera de los derechos humanos en las Naciones Unidas, muchas han sido las ONG que han aparecido en escena, atendiendo las más diversas realidades relacionadas con la superación de la pobreza, y el desarrollo sostenible, entre otros.

Los desafíos de la cooperación multisectorial

Históricamente se ha demostrado que ningún gobierno, indistintamente de su tendencia política, ha sido lo suficientemente eficaz en solucionar los problemas y satisfacer las

expectativas de todos los ciudadanos, si no es capaz de crear las sinergias necesarias con el resto de los sectores que hacen vida en una sociedad. La cooperación multisectorial representa una excelente oportunidad para los diversos actores de la sociedad, a fin de crear alianzas que permitan el abordaje de problemas sociales y oportunidades para el desarrollo; pero la cooperación multisectorial está cargada de grandes desafíos, en principio, la disímil naturaleza de los sectores dificulta muchas veces el dialogo y el acercamiento, también lo variopinto de los paradigmas que quían el accionar de gobiernos, empresas y sociedad civil entorpece, en la mayoría de los casos, el ejercicio de la empatía y más aún la cooperación, si no se cuenta con mecanismos para su facilitación; los aparentes conflictos de intereses y las formas de gestión son tan disimiles, que el mismo hecho de pensar en aventurarse en una experiencia de cooperación hace que ésta sea ya un verdadero desafío; sin embargo el beneficio de la cooperación multisectorial sobrepasa las aparentes dificultades que haya que salvar. En las experiencias de cooperación multisectorial se comparten riesgos y recompensas, económicas, políticas y sociales, se complementan las competencias a través de la fortaleza de cada sector y se aprovechan las sinergias aportadas por la comunión de los actores, en fin, la cooperación multisectorial es y ha demostrado ser una estrategia eficaz en la solución de diversos problemas de la sociedad y un requisito para el desarrollo de las naciones.

Experiencias PPP (Public, Private, Partnership)

El concepto de Participación Público Privada (PPP), es objeto de análisis prácticamente a nivel mundial; sea que se la denomine Public Private Partnership, Participación Público Privada, Private Finance Initiatives o Cooperación Público Privada, se alude al fenómeno generalizado de la participación de los capitales privados en la producción o renovación de infraestructura, en la creación o el mejoramiento de servicios.

La aparición de este fenómeno no es casual, es una experiencia común de los gobiernos el hecho de que la creciente demanda de infraestructura y servicios por parte de las comunidades no necesariamente es acompañada por la posibilidad de financiarla. Por el contrario, es general la afirmación de que la financiación impositiva no permite a los gobiernos mantener un adecuado nivel de inversión en infraestructura y servicios.

En diversos países, se ha llegado a la conclusión de que sin llegar a la privatización, existen diversos recursos para la intervención del sector privado más allá de su participación como concesionario. En estos países donde comienza a gestarse el concepto de PPP, como una noción comprensiva de diversos tipos de relacionamiento, de los sectores público y privado para la creación o mantenimiento de infraestructura y prestación de servicios.

Resulta claro que las necesidades son siempre superiores a los medios de que se dispone para satisfacerlos, y ello lleva necesariamente a priorizar los mismos, y a la vez, a discriminar cuáles de ellos pueden configurar un negocio financiable por el sector privado.

Concepto de PPP

Podemos entender el PPP como el emprendimiento de cooperación entre sectores público y privado, basado en la experiencia de cada socio, que satisface de mejor forma necesidades públicas bien definidas, a través de la distribución adecuada de los riesgos, recursos y recompensas.

Al definir el concepto, debemos también resaltar que el mismo ha obtenido diversas denominaciones. En Inglaterra, esta modalidad se conoce como PFI (Private Finance

Initiatives), en Canadá, el nombre dado es PPP (Public, Private, Partnership). En México se denominan PPS (Proyectos para la prestación de servicios). En Brasil, se ha mantenido la sigla PPP, siendo traducida como (Parcería Público Privada).

Algunas experiencias PPP en América Latina

La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH es una organización multilateral que cuenta con el apoyo del Gobierno de Alemania, y son quienes han desarrollo muchas de las experiencias exitosas de PPP en América Latina. Para hacernos de una idea del poder de este tipo de alianzas multisectorial presentaremos tres experiencias promovidas por la GTZ en América:

Una taza de café en beneficio de los pequeños agricultores

El café es el producto agrícola de exportación más importante del Perú y una fuente central de ingresos de sus agricultores. El país exporta unas 120.000 toneladas por año. Sin embargo, el café peruano se cotiza desde hace años a precios bajos en los mercados internacionales por no satisfacer las exigencias internacionales de calidad.

Tal situación genera pérdidas importantes, no tendría por qué ser así, ya que las condiciones naturales -el suelo y el clima- son francamente idóneas para la caficultura, pero surgen problemas en la transformación y el almacenamiento del café, lo cual también fue notado por la firma Jacobs Kaffee, de Bremen, quien junto con la Cámara Peruana del Café se capacita ahora al personal del sector cafetalero del Perú en todos los temas relacionados con la evaluación y el control de la calidad. Para ello se elaboran e introducen normas reconocidas a nivel internacional; además, se presta asesoramiento a pequeños agricultores en la transformación del café y se apoya a cooperativas locales.

De esta manera, Jacobs Kaffee obtiene a largo plazo café verde de alta calidad, mientras los productores peruanos incrementan sus ingresos gracias a PPP.

Un instituto lo suelda todo

La economía cubana tiene una enorme necesidad de modernizarse. En Cienfuegos, el puerto más importante de Cuba, con numerosos astilleros, se está estableciendo un instituto para la capacitación de soldadores, gracias al empeño de la firma Stefan Messer GmbH y del Ministerio de Industrias Básicas de Cuba. De este modo, la empresa privada se abre un nuevo mercado con gran potencial de futuro.

Hasta la fecha la empresa ha financiado el equipamiento de 20 puestos de aprendizaje. Cuatro expertos cubanos han recibido formación en Alemania como futuros examinadores e instructores. Los costos fueron sufragados por la empresa privada y la GTZ.

La economía local necesita soldadores para el mantenimiento de instalaciones industriales, o en la construcción de sistemas de tuberías en los sectores de la energía y la alimentación. Otro factor económico importante en la zona caribeña son las reparaciones navales. El objetivo a largo plazo es eliminar la falta de obreros calificados.

La industria de la soldadura de Cuba se torna más competitiva. La firma Stefan Messer GmbH ha invertido en Cuba, porque ambas partes prevén una situación "win-win"; es decir, todos los involucrados esperan beneficiarse con el suministro de equipos, instalaciones y conocimientos.

Saber cómo: un enfoque de tratamiento de residuos hace escuela

Con una cifra de negocios de tres millones de marcos alemanes anuales, la empresa Faber Recycling GmbH, de Alzey, tiene una exitosa trayectoria de muchos años en el tratamiento adecuado de residuos urbanos según criterios ecológicos. Así, se perfiló como un socio adecuado para el municipio de São Sebastião do Paraiso, en el sudeste de Brasil. Los problemas, cada vez mayores en el almacenamiento de los residuos y una creciente sensibilidad a los aspectos ecológicos, condujeron a una fructífera cooperación entre el municipio brasileño y la empresa alemana. El procedimiento desarrollado por Faber para el tratamiento mecánico-biológico de residuos fue adaptado a las condiciones locales e introducido en un vertedero modelo. Allí se ilustra el procedimiento de forma representativa, se explica el principio de funcionamiento y se muestra cómo se realiza en debida forma el vertido de los residuos. Para que pueda asumirse de modo duradero toda la gestión sin asistencia externa, la empresa se acercó a la GTZ.

En el marco de una medida PPP se capacita actualmente al personal del vertedero y de la administración municipal de São Sebastião, casi 40 personas en total, en el método de tratamiento de residuos desarrollado por Faber. La medida llega además a los municipios vecinos, actuando como programa catalizador para la zona costera del estado de São Paulo; para la empresa alemana se abre así un gran mercado potencial.

La cooperación multisectorial en Venezuela

Por una experiencia de cooperación multisectorial se entiende, al establecimiento de un sistema de responsabilidades y compromisos entre diversos actores, a través de la firma de un contrato de cooperación a fin de buscar el bien común y de utilidad colectiva, ésta puede darse a través de dos actores o más, con roles bien diferenciados, generalmente se trata de experiencias de cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil organizada.

Charo Méndez en su libro Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela Durante el Siglo XX: expone algunas de las experiencias de cooperación multisectorial más emblemáticas en Venezuela durante el siglo pasado. El proyecto de capacitación vecinal "Los ciudadanos del mañana se forman hoy" que se desarrollo entre la empresa PEQUIVEN y la organización Escuela de Vecinos; El "Proyecto Cacao" para la producción y comercialización que se realizó entre la Fundación Proyecto Pro Patria y PDVSA; el "Proyecto Tejerías" entre CORPOVEN y la Asociación Portachuelo para la formación de líderes comunitarios y atención en salud; el programa de animación de lectura "Refréscate Leyendo" entre COCA COLA y el Banco del Libro; el concurso "100 ideas para Caracas" entre la Fundación Cultura Urbana (Econoinvest) y el diario El Universal; el "Proyecto Viyu" entre la empresa IBM y el Banco del Libro para uso de tecnologías en lectoescritura; el programa "Empresa Responsable al Sida" entre Laboratorio MERCK y Acción Solidaria para desarrollar una estrategia de información y prevención de la enfermedad; el "Proyecto Pequeños Ingeniosos" del Museo de los Niños y el "Proyecto Tecnoscopio" de la Fundación Opportúnitas, ambos con MICROSOFT DE VENEZUELA para disminuir la situación de la brecha digital que presentaban los niños de los sectores populares; y el programa de mantenimiento de infraestructura educativa "Ponle Cariño a Tu Colegio" entre la FUNDACIÓN BANCO MERCANTIL y la Fundación para Edificaciones y Donaciones Escolares-FEDE con más de veinte años de trayectoria; todos responden a convenios bilaterales de cooperación.

Como convenios multiactores han sido: los convenios para capacitación técnica textil o mecánica automotriz entre el Instituto Nacional de Capacitación Educativa (INCE) y varias empresas textiles v ensambladoras: el "Provecto Warao" entre BRITISH PETROLEUM-AMOCO, Fundación Interamericana (IFA) y Fundación Tierra Viva, Instituto Nacional de Parques (INPARQUES), PHILLIPS MORRIS INTERNACIONAL y TABACALERA NACIONAL, para la conservación ambiental del Parque Henry Pittier; el proyecto de desarrollo local de la Corporación Venezolana de Petróleo, con la participación del Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP), Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD y el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, en el estado Trujillo; el proyecto de automatización del registro civil de nacimientos en el estado Vargas, entre la empresa petrolera LASMO, la organización Save The Children, Fundación del Niño, Prefectura, Embajada Británica y la organización no gubernamental Centro Comunitarios de Aprendizaje (CECODAP); el programa de capacitación de jueces en derechos humanos, entre la empresa petrolera STATOIL, Amnistía Internacional, Consejo de la Judicatura y PNUD; y el Centro de Prácticas para Ingeniería de Telecomunicaciones "Francisco Aguerrevere" con el apovo de la ELECTRICIDAD DE CARACAS, CANTV, CINES UNIDOS Y FUNDACIÓN BANCO MERCANTIL.

Presentación de una metodología para la cooperación multisectorial

Como veremos más adelante, la participación público privada representa una serie de beneficios para todos los involucrados: El Estado, la empresa privada, y los beneficiarios, quienes tienen acceso a servicios de mayor calidad. Las experiencias PPP son un excelente antecedente a los fines de esta metodología, puesto que, como se ha podido comprobar, la cooperación entre dos sectores de naturaleza disímil pueden complementar sus fortalezas y compensar debilidades en la solución de problemas sociales, de la forma en que nadie mejor que ellos podría solucionar.

La metodología que compartimos a continuación, busca apoyar el tipo de relaciones de cooperación público, privado, sociedad civil, pero con tres importantes innovaciones partiendo del paradigma clásico de las relaciones de cooperación público privadas: a) Incorporación del tercer sector en las iniciativas de cooperación, b) Libre iniciativa de cualquiera de los actores para la cooperación, y finalmente c) La condición de voluntariedad y responsabilidad social. Las cuales, brevemente, pasaremos a explicar a continuación.

a) Incorporación del tercer sector en las iniciativas de cooperación

La participación público privada, ha dejado a la sociedad civil un papel poco proactivo y secundario, al momento de reconocer a los beneficiarios de los servicios como meros espectadores; bajo la óptica de este paradigma, las buenas ideas siempre provienen de lo público y lo privado, dándole muy poca participación a la gente para opinar y participar en las decisiones que muy seguramente les afectarán.

Si existe un sector que en los últimos tiempos ha cobrado mayor fuerza es la sociedad civil organizada, especialmente en Venezuela la sociedad civil ha aprendido a organizarse, ante la necesidad de ganar espacios de participación en el reclamo de los derechos fundamentales, y ante la necesidad de solucionar problemas, que para el sector público y el privado están fuera de su alcance por razones de diferente índole.

En términos generales, tal organización, ha permitido a las ONG's en Venezuela identificar, analizar, y solucionar muchos problemas sociales que aquejan la realidad del venezolano, por ejemplo, temas relacionados con la pobreza, niños, niñas, y adolescentes en condición de calle, personas con discapacidad, maltrato y violación de derechos humanos, salud,

educación, etc. El nivel de experticia que algunas de estas organizaciones a logrado desarrollar en el tratamiento de estos temas, faculta a estas organizaciones a buscar deforma proactiva la cooperación entre diversos sectores, a fin de lograr la complementariedad en la solución de los problemas, por lo que, consideramos que el tercer sector hoy en día es uno de los principales motores que impulsan la tan necesaria cooperación multisectorial, es por ello que le consideramos como un actor protagónico y principal en las iniciativas de cooperación a fines de la Metodología planteada.

b) Libre iniciativa de cualquiera de los actores para la cooperación

En la participación público privada, casi siempre, quien toma la iniciativa de cooperar es el sector público, quien determina desde su posición de poder la pertinencia de compartir riesgos y beneficios con actores privados, quienes por lo general están muy de acuerdo con este tipo de alianzas, motivados casi siempre por el beneficio económico; de nuevo, en este tipo de iniciativas, el papel de la empresa y la sociedad civil es muy poco proactivo.

La Metodología planteada en este trabajo, permite a cualquiera de los tres sectores tomar la iniciativa y evaluar los posibles riesgos, oportunidades, y amenazas desde su propia perspectiva, pero permitiéndole al mismo tiempo que el resto de los actores también lo hagan.

Los problemas sociales son tan complejos que desde donde se les mire se encuentran oportunidades de abordaje, y desde muchas perspectivas, esto hace que este tipo de problemas despierte, entre cualquiera de los tres sectores, un gran interés en hacer algo por la solución de tales problemas, y la muy probable necesidad de acudir a la cooperación multisectorial para aumentar la eficacia de las acciones y la complementariedad. Lo público por ejemplo, desde su deber y compromiso constitucional en atender tales problemas, lo privado desde el deseo de hacer el bien y la responsabilidad social empresarial, y la sociedad civil, como la principal afectada, o bien, de forma proactiva en el deseo de querer ayudar a otros.

Por todo lo anterior, creemos sumamente importante que la metodología para la cooperación permite y facilita, el hecho de que cualquiera de los actores público, privado o sociedad civil tome la iniciativa para cooperar con el resto de los sectores, sin que prevalezcan las condiciones de poder o tradición en la forma de proceder ante este tipo de iniciativas de cooperación.

c) La condición de voluntariedad y responsabilidad social

La tercera condición de la Metodología, nos presenta un paradigma de actuación voluntaria para la cooperación multisectorial, inspirada en la responsabilidad social de todos los sectores; la principal motivación de este tipo de cooperación debe estar fundamentada en convicciones éticas, se hace porque es lo correcto, porque elegimos el bien como forma de vida y actuación desde la realidad de cada uno de los actores involucrados.

Este tipo de cooperación se debe buscar, con miras a resolver problemas sociales y a mejorar condiciones de vida, de manera desinteresada, es decir, al menos sin un incentivo de tipo económico, más que aquel derivado de la buena reputación.

Aunque debemos reconocer que la Metodología también pudiera servir para acciones con fines comerciales, producto de intercambio de bienes o servicios en la experiencia de cooperación, este no es el espíritu fundamental que nos impulsa en el desarrollo de la

Metodología, más bien, preferiríamos sea utilizada bajo la consigna de la responsabilidad social y todo lo que ella representa para todos los actores en cooperación.

Para conocer más acerca de la Metodología de Cooperación Multisectorial diríjase a la siguiente dirección en Internet www.fundacionaliarse.org.ve

BIBLIOGRAFÍA

Canelón, Rubén (2009). Metodología de Cooperación Multisectorial, basada en la Responsabilidad Social para el Desarrollo de Proyectos Orientados a la Superación de la Pobreza en Venezuela. Trabajo de Grado del Máster en Responsabilidad Social Corporativa, Universidad de Barcelona, Barcelona-España.

Gómez Samper, Henry; Luis-Bassa, Carolina (2005). Ediciones IESA-CAF, Caracas, Venezuela.

Gómez, Emeterio (2005). La responsabilidad moral de la empresa capitalista. Fundación Valle San Francisco-Econoinvest-Cedice. Caracas, Venezuela.

Guédez, Víctor (2008). Ser Confiable, Responsabilidad social y reputación empresarial. Editorial Planeta Venezolana, S.A. Caracas, Venezuela.

Guía de Información sobre: Public Private Partnerships (PPP)-Nuevas oportunidades y mejores perspectivas en América Latina y el Caribe (qtz cooperación Alemana).

Méndez Rivas, Charo (2003). Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX. Ediciones Estrategos Consultores, Caracas, Venezuela.

CAPÍTULO VIII RSE Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO

Francisco A. Vázquez G.

Desde los años 70, pero más frecuentemente a partir del año 2000, los temas de RSE y GC se encuentran entre los asuntos de negocios de relevancia que las empresas enfrentan. Varios estudios y encuestas realizadas, revelan que estos "issues" se listan entre los temas de mayor importancia para la sostenibilidad de las empresas; en algunos casos, se incluyen entre los tres elementos estratégicos más relevantes identificados para permitir la supervivencia de las empresas encuestadas. En tales encuestas generalmente participan las más grandes empresas del planeta, en 4 continentes, y en las diferentes áreas de negocios; los funcionarios entrevistados se ubican en los dos primeros niveles jerárquicos de las empresas.

La globalización, el vertiginoso desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, la ampliación geográfica de las cadenas de suministros, la creciente intervención de los organismos reguladores, el desarrollo y la creciente influencia de las ONG's, y una sociedad demandante y alerta ante el tema del desarrollo sostenible, entre otros, hacen que cada vez con mayor intensidad la Sociedad exija conocer de las empresas no sólo los resultados financieros logrados sino, también, como se han obtenido dichos resultados; se trata pues, no sólo del cuánto sino del cómo.

Esta tendencia, en mi opinión, se acrecentará en el futuro, por ello las empresas deben prepararse para aceptar el incremento de elementos "externos" que presionarán y condicionarán sus procesos de toma de decisiones. Estos procesos deberán incluir la consideración de los crecientes intereses y demandas de los consumidores y las sociedades en que se desempeñan. Las regulaciones y leyes que hoy en día ya han sido promulgadas en muchos países, con el interés de proteger el desarrollo sustentable -y que tocan los temas de RSE y de GC- aumentarán significativamente y aquellos países que permanecen rezagados en este sentido, no les quedará otra alternativa que incorporarse a esta ola.

Podría pensarse que este creciente "intervencionismo" atenta contra el derecho a la libre empresa y que tantas regulaciones ponen en entredicho quien realmente gerencia la empresa: si las sociedades y los entes reguladores, o los que ponen los capitales y corren los riesgos del negocio. Esta discusión dará mucho de qué hablar en el futuro, pero tenemos una realidad que afrontar hoy: el desarrollo sustentable, los derechos humanos y la viabilidad de la raza humana está por encima de cualquier otro interés inferior, por más legítimo que este sea. Por lo tanto, buscar las formas de coexistencia y equilibrio entre los intereses de la empresa privada y sus accionistas, y los derechos de las sociedades en que se desempeñan, ha sido y es uno de los retos a los que los legisladores, los actores económicos, los gremios, los gobiernos, organizaciones de participación ciudadana, entre otros, han enfrentado y enfrentarán continuamente, a medida que las sociedades y nuestro mundo evolucionan.

Dentro de las buenas prácticas que se han desarrollado para mejorar el desempeño empresarial-considerando el desarrollo sustentable y la conservación del medioambiente-se enmarcan la RSE y el GC, que, aunque en algunas empresas se han practicado desde hace decenas de años, es en la última década cuando han alcanzado mayor relieve

académico, reconocimiento gremial, así como gubernamental. Por un lado, la RSE se orienta a que la empresa asuma la responsabilidad por el efecto de sus acciones más allá del ámbito empresarial, con prácticas que propician una relación más amigable con el ambiente, las comunidades y los derechos humanos y, por el otro, el GC propicia un más razonable proceso en la toma de las decisiones empresariales que tome en consideración la protección de los derechos de todos los involucrados en el negocio, aún los externos, y no sólo los de los accionistas mayoritarios.

Aunque la RSE y el GC son prácticas que pueden ponerse en práctica en forma independiente entre ellas, y obtenerse valiosos resultados particulares de su aplicación, se observa que generalmente van de la mano. Aquellas empresas que muestran un mayor compromiso social, en la mayoría de los casos siguen prácticas de un buen gobierno corporativo. Aunque no podemos tomarlo como una regla -por cuanto observamos empresas con un alto compromiso y responsabilidad social cuya gobernanza es claramente opaca, y viceversa- sí se observa una buena correlación de aplicación práctica entre ambos conceptos.

Para analizar los puntos de coincidencia entre la RSE y el GC, consideraré dos reconocidos documentos en dichos temas. La Guía de Responsabilidad Social, emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en el caso de la RSE, y para el GC, los Principios de Gobierno Corporativo, establecidos por la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD).

En ambos casos, se observan principios coincidentes, entre ellos:

Rendición de Cuentas: Una organización deberá asegurarse de que revelará información completa y oportuna sobre todos los asuntos de relevancia que la afectan, incluyendo la situación financiera, desempeño, gobernanza, así como los resultados de sus decisiones y actividades, incluyendo las consecuencias de las mismas y su impacto en la sociedad y el medioambiente.

La rendición de cuentas también incluye la aceptación de responsabilidad por los efectos de erradas decisiones, la mitigación y reparación de los daños causados y la toma de medidas de prevención para evitar casos futuros.

Transparencia: Una organización debería ser transparente en cuanto a las decisiones que tengan un impacto en terceros y el medioambiente. La información debe ser clara, completa, oportuna y fácilmente accesible, de tal forma que cualquier interesado pueda concluir sobre los impactos que las decisiones de la empresa puedan producir en diferentes ámbitos. Según la Guía de ISO antes citada, una organización debería ser transparente en cuanto a:

- el objetivo, naturaleza y ubicación de sus actividades;
- la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización;
- las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social;
- su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social;
- el origen de sus recursos financieros;
- · los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en sus partes

interesadas, la sociedad y el medioambiente; y

•la identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlos, seleccionarlos e involucrarlos.

El reconocimiento de los derechos e intereses de terceros: Los únicos interesados en una empresa no son sólo sus accionistas, sus administradores y trabajadores, clientes y proveedores. Las denominadas partes interesadas o stakeholders, tienen intereses que pueden ser afectados por las decisiones de los propietarios. Entre tales partes interesadas tenemos: las comunidades -cercanas o no- a la empresa u organización, el medioambiente, los acreedores, la competencia, el fisco, los organismos reguladores, las ONG's y otras organizaciones de la sociedad civil, entre otras.

El surgimiento y la cada vez mayor influencia de las partes interesadas, especialmente las organizaciones de la sociedad civil, es uno de los fenómenos más poderosos en el nuevo entramado social que se viene gestando en las últimas décadas. Las empresas deben tomar conciencia de esta realidad y, en consecuencia, prepararse para conocer e identificar cuáles son sus partes interesadas y cuáles son los intereses y derechos de las mismas y reconocerlos; identificar los efectos adversos que las decisiones de la empresa puedan tener sobre las partes interesadas y la forma de mitigarlos o evitarlos; cómo establecer canales de comunicación con las partes interesadas y cómo las mismas pueden influir en el proceso de toma de decisiones de dicha empresa; evaluar cómo tales partes interesadas se conectan con otros espacios que cuidan del desarrollo sostenible y el medioambiente, etc.

Comportamiento ético: Se espera que las organizaciones y quienes las dirigen, observen un comportamiento ético y fomenten un ambiente de rectitud y honestidad que rija la gerencia del negocio y que cree un marco de comportamiento que permee a todos los trabajadores y relacionados de la empresa. En este respecto, el "tone at the top" que los Directores puedan demostrar en su comportamiento es fundamental. Igualmente, el respeto a la Ley y la no tolerancia a su incumplimiento reforzarán la imagen de empresa socialmente responsable.

Además de enseñar con el ejemplo, otras medidas pueden ser efectivas para promover un ambiente y comportamiento ético en la organización, entre otras: incluyendo el respeto y adherencia a este concepto en la lista de valores de la organización; promulgando un Código de Ética de la organización; definiendo como actuar ante conflictos de intereses e independencia, que de no resolverse podrían conducir a un comportamiento no ético; propiciando mecanismos de información de comportamientos no éticos observados, sin temor a represalias, etc.

Los principios o postulados antes señalados son comunes a la RSE y al GC, lo que, en teoría, facilitaría la coexistencia de ambos conceptos en el proceso de gerencia de una organización. Sin embargo, esto no es algo automático y no siempre se observa en la práctica. Por otra parte, las estructuras de gobierno varían de una empresa a otra, dependiendo de los objetivos de los accionistas, la naturaleza y segmento del negocio, de su tamaño y diversificación, cultura, contexto económico-político-social-ambiental en que opera, influencia y nivel de intervención de organismos reguladores y de control, leyes que lo afectan, entre otros.

Por lo tanto, una vez que una organización o empresa decide un comportamiento y orientación socialmente responsable, deberá analizarse qué cambios se requerirán en sus

procesos de gobierno corporativo para facilitar y cooperar con ese objetivo.

Al respecto, en líneas generales, el gobierno corporativo o gobernanza de la organización, deberá diseñarse/modificarse para que permita, entre otros objetivos:

- 1) Que los principios o postulados de responsabilidad social adoptados por la organización, se puedan promover, ser llevados a la práctica y ser evaluados en su cumplimiento.
- 2) Que se consideren los intereses, derechos y necesidades de las partes interesadas y se establezcan mecanismos de intercambio y retroalimentación entre ellos y la alta gerencia. 3) Que se jerarquice el nivel de autoridad y responsabilidad de los funcionarios responsables de la gerencia de la RSE.
- 4) La evaluación de las consecuencias que sobre la sociedad y el medioambiente puedan tener las decisiones de la empresa.
- 5) La inclusión del desempeño socialmente responsable dentro de los parámetros a ser considerados para el sistema de compensación de los trabajadores y ejecutivos. Recompensar aquellas iniciativas exitosas que promuevan el comportamiento socialmente responsable de la organización.

La forma de hacer negocios ha cambiado en los últimos 20 años probablemente más que en toda la historia precedente, y los cambios continúan a una velocidad a veces vertiginosa. La historia nos enseña, una y otra vez, que aquellas empresas que o bien resisten o que no son capaces de asimilar y procesar esos cambios a la velocidad requerida, desaparecen o son absorbidas por sus competidores más adaptables, rápidos o innovadores. Los temas de RSE y GC son hoy identificados como "best practices" y forman parte de los cambios en vigencia en estos tiempos; como siempre, las empresas de vanguardia ya los han adoptado como prácticas gerenciales necesarias para contribuir a su sostenibilidad futura; otras todavía lo están pensando o esperando que las regulaciones legales los obliguen, son las que usualmente están a la cola.

Este no es un tema de tamaño o tipo de negocio; si Usted quiere que su empresa sea competitiva y exitosa, si aún no lo ha hecho, es hora de que comience a pensar en asuntos como: RSE, transparencia, partes interesadas, gobernanza, etc., si ya lo hizo, ¡Ud. está en el camino adecuado! En ambos casos, ¡espero que este artículo sea de provecho!

LA EMPRESA FAMILIAR Y EL GOBIERNO CORPORATIVO RETOS Y OPORTUNIDADES

Mauricio García Araujo

A pesar de la globalización, la empresa familiar mantiene su vigencia como la unidad de producción más importante del mundo.

Investigaciones realizadas por diferentes instituciones académicas indican que la empresa familiar representa hoy entre el 70% y el 90% del número total de empresas productoras de bienes y servicios. Estas cifras corresponden a países tan disímiles como Estados Unidos, Gran Bretaña, Holanda, España y Francia e incluyen la mayoría de los países de América Latina.

La importancia de la empresa familiar se expresa de muy diversas maneras. Por ejemplo, son familiares la tercera parte de las compañías que integran el Índice de 500 empresas de Standard & Poors, con el cual se miden las variaciones de precio del mercado accionario de Wall Street. También lo son el 40% de las 250 compañías más grandes de Francia y Alemania. Algunas de las empresas más conocidas del mundo son familiares, entre ellas, BMW, Samsung, Heineken, Cargill y las casas de moda de fama internacional, Hermes, Ferragamo y Gucci. Otras, cuyas acciones se cotizan en las bolsas de valores internacionales, son controladas por las familias fundadoras, como la cadena de Hoteles Marriott, la Ford Motor Company y el diario The New York Times.

Muchas de ellas se caracterizan por la longevidad. Una de las más antiguas, la empresa Kongo Gumi, tiene una historia especialmente interesante. Tuvo sus orígenes en la ciudad de Kyoto, Japón, por el año 578. Un príncipe japonés, de nombre Shotuko, llevó de Corea a una familia de carpinteros y artesanos para construir el templo budista Shitennoji que todavía existe. Impresionado por la belleza del templo, convenció a la familia que se quedara en Kyoto. A partir de ese entonces, se dedicaron a construir y reparar templos budistas en Japón y el sudeste del Asia. La familia lo hizo con éxito a lo largo de 58 generaciones, es decir, durante más de 1.400 años. No obstante, a fines de la década de los años 1980, Kongo Gumi decidió invertir en propiedades inmobiliarias y se vio arrastrada por la burbuja hipotecaria de la crisis económica japonesa de los noventa. A pesar de los esfuerzos realizados por la familia, en enero del 2007 Kongo Gumi dejó de existir como una empresa familiar y pasó a ser un departamento especializado de una de las constructoras más grandes del Japón.

Otras empresas familiares de larga data continúan activas. A título de ejemplo se pueden citar algunas de ellas: Barovier & Toso, especializada en vidrios, fundada en Italia, en 1295 (28 generaciones); Eduardo Meier, especializada en zapatos, fundada en Alemania en 1596 (16 generaciones); Booplas dedicada a la agricultura en Sur África (10 generaciones); Hacienda Los Lingues en Chile, en hotelería (10 generaciones); Osborne y Compañía, dedicada a la elaboración de brandy, bebidas y comestibles, en España, fundada en 1772 (9 generaciones). En México, José María Cuervo recibió autorización del Rey de España para iniciar en 1785 la elaboración del tequila que hasta hoy lleva su nombre.

Sin embargo, muchas empresas familiares duran poco.

Estudios hechos por centros de investigación de escuelas de negocios en Estados Unidos y Europa señalan que de cada 100 empresas familiares de primera generación solo un 33% pasa a la segunda generación. De éstas, aproximadamente la mitad se queda en el camino. Esto significa que de las 100 empresas que inicialmente arrancaron, solo el 16% (es decir, la sexta parte) logra llegar a la tercera generación.

Es curioso como la cultura popular se ha hecho eco de esta realidad. Hay un viejo dicho que en algunos países latinoamericanos se le aplica a los herederos de la tercera generación en la empresa familiar: "padre bodeguero, hijo millonario, nieto pordiosero". El "síndrome de la tercera generación" con frecuencia tiene visos de ser cierto.

El Profesor John L. Ward del IMD, una de las más famosas escuelas de gerencia, ubicada en Lausanne, Suiza, ha realizado trabajos de investigación en más de 1.000 empresas familiares en Estados Unidos y Europa. Inicialmente pensó que la principal razón del quiebre generacional se encontraba en la falta de recursos financieros que usualmente enfrentan las empresas familiares en sus comienzos. La evidencia empírica parecía indicarle que las necesidades de la familia aumentaban a medida que ésta crecía pero que la empresa no estaba en condiciones de satisfacer. Sin embargo, al analizar más a fondo se convenció de que las causas eran mucho más complejas.

De su investigación surgió un nuevo mapa sobre las razones de la alta tasa de mortalidad en la empresa familiar. Sus conclusiones pueden resumirse así:

- la falta de capital generalmente explica un 10% aproximadamente de los cierres de empresas,
- · los problemas y las dificultades propias del negocio representan usualmente un 20%,
- la falta de un sucesor competente explica, más o menos, un 10% de los fracasos bastante menos de lo que comúnmente se piensa,
- el 60% restante proviene de dificultades causadas por familiares en la administración de la empresa.

La presencia de familiares en el negocio es la característica que le confiere a la empresa familiar su particularidad excepcional. Es lo que la hace diferente a cualquier otro tipo de empresa.

Lo que ocurre es que la empresa familiar combina dos elementos que encierran no pocas contradicciones. De esa dualidad surgen fortalezas y debilidades.

En efecto, la familia es una institución social, signada por la emotividad y unida por lazos afectivos. Tiene sus propios valores y crea sus propios sistemas de comunicación. En ella, las tradiciones son muy importantes y mantienen vivo el recuerdo de las generaciones anteriores. Usualmente es la madre quien cumple el rol de "custodio" de la armonía familiar. En la familia, la obediencia es sagrada y la pertenencia es vitalicia. Todo el mundo puede hablar "horrores" de su familia pero nadie puede "renunciar" a ella.

Por el contrario, la empresa es un ente económico. Por encima de todo busca resultados y mira hacia afuera porque es allí donde están el mercado, la competencia, la tecnología y las oportunidades. Su mayor interés está en el crecimiento y la participación de mercado. En la empresa hay organigramas y líneas de mando pero, al final del día, las diferencias se negocian porque lo que interesa es quien produce los mejores resultados y éstos se miden por la rentabilidad. El liderazgo se gana en base al poder económico que otorgan los números.

El cruce de estos dos sistemas - uno económico y el otro social - plantea retos muy particulares. El conflicto que genera la presencia de los familiares en la empresa se debe a que muchas de las decisiones se entrecruzan entre el ámbito de la familia y el ámbito de la empresa.

Con frecuencia no se definen claramente las reglas de juego para el empleo de los familiares en la empresa y menos aún para su participación en la junta o la gerencia, lo cual trae problemas y malentendidos a granel. Por ejemplo, cuando un familiar no tiene un buen desempeño en el trabajo ¿se le puede despedir como a cualquier otro empleado? Cuando hay dos candidatos para un mismo cargo pero uno de ellos es un familiar, ¿tiene éste la primera opción aunque el otro sea definitivamente más competente?

Mientras tanto, el tiempo no pasa en vano. La familia crece y la propiedad comienza a diluirse. Ya no son solo los hijos del fundador. Ahora son treinta o cuarenta primos quienes detentan las acciones de la compañía. ¿Tienen todos ellos el derecho a trabajar en la empresa simplemente por haber nacido en la familia? Surge la necesidad de definir un nuevo equilibrio de poder. Entre otras cosas, hay que diseñar una política de pago de dividendos y el flujo de caja de la compañía tiene que tomar en cuenta esta realidad. Hay familiares que ya no quieren seguir siendo accionistas pero no pueden vender sus acciones a "terceros". En ese caso ¿cómo y a qué precio pueden vender las acciones? La naturaleza del negocio familiar cambia y tanto la familia como la empresa tienen que responder a esos cambios. Manejarlos con tino y visión. Allí reside el secreto de la durabilidad de la empresa y la garantía de que continuará siendo herramienta para el bienestar económico de la familia sin afectar la unidad de sus miembros.

Tarde o temprano, los líderes familiares tendrán que contestar algunas preguntas. ¿Qué ocurre cuando primero está la familia? ¿Qué sucede cuando primero está la empresa? Cada quien tiene su propia lógica. ¿Es posible conciliar la lógica de la familia y la lógica de la empresa?

Encontrar un equilibrio no es tarea fácil. Sin embargo, para que la familia logre su cometido y para que la empresa pueda cumplir el rol de ser eje de seguridad para la familia, hay que arbitrar alguna fórmula de entendimiento.

De lo contrario, cómo se explica que tantas empresas familiares hayan sido capaces de mantenerse a lo largo de 10, 15, hasta 20 generaciones, superando toda clase de escollos y dificultades, enfrentando guerras, epidemias, recesiones económicas, crisis políticas, sequías, colapsos productivos y problemas familiares y se las hayan arreglado para permanecer en la familia y seguir siendo un "emblema familiar". La conclusión es que toda familia empresaria puede aprender algo de las demás.

Cada empresa es diferente y cada familia es un mundo. Sin embargo, las empresas familiares usualmente tienen varias características en común. Veamos algunas de ellas.

- Los dueños se mantienen en estrecho contacto con el mercado. Surge así un conocimiento personal de los clientes que genera lealtad y se refleja en calidad de atención.
- Ese contacto cercano con la clientela genera información directa sobre los gustos y preferencias de los consumidores que con frecuencia supera las mejores encuestas de mercado.

- La empresa tiene (especialmente en sus primeras etapas) una estructura gerencial sencilla que permite tomar decisiones con rapidez. Las estructuras de producción son capaces de responder con agilidad.
- Los dueños-gerentes de las empresas familiares poseen un conocimiento intuitivo del negocio que reposa sobre años de experiencia familiar. El profesor John L. Ward lo ha bautizado con el nombre de "conocimiento idiosincrático del negocio", el cual se transmite de generación en generación.

Hay otras características no menos importantes. Las empresas familiares suelen ocupar "nichos de mercado" poco comunes y han demostrado preferencias por determinados tipos de productos.

Por ejemplo, entre las 100 empresas familiares de mayor antigüedad en el mundo que todavía están activas, un poco más del 20% están dedicadas a la producción de vinos, champañas y otros tipos de bebidas. De hecho, buena parte de los vinos que se producen en el sur de Francia, en los valles de Chile y en algunas áreas de Italia, son producidos por empresas familiares. Hay una preferencia tradicional entre las familias emprendedoras que, por alguna razón, las conduce al lento proceso de producción, envejecimiento y envasado de bebidas añejas.

En alguna medida, lo anterior pudiera estar relacionado con una característica que no debe pasar desapercibida. La tradición familiar genera preferencias por soluciones de largo plazo. Esa visión se traduce en un tipo de capital que se identifica como "capital de paciencia". Este facilita la alineación entre las metas de la familia y la gerencia de la empresa en el largo plazo.

Para los productores de champaña, brandy, tequila o ron añejo, la "calidad" es de suma importancia. La razón es que el nombre de la familia avala el producto. Esto explica que los gerentes familiares atribuyan un gran valor al factor prestigio, tanto en la marca como en la empresa.

La empresa familiar usualmente tiene una excelente capacidad de adaptación, es buena para detectar oportunidades de negocio y construye portafolios diversificados. Por ejemplo, la Familia Ferragamo, dueña de la Casa Ferragamo (de fama internacional en el mundo de la moda), hace unos años tomó una decisión interesante. Confrontada con la necesidad de darle trabajo fuera de la empresa a un grupo de nietos del fundador, compró tres hoteles en Florencia para ubicar allí a varios de los nietos, quienes previamente habían recibido una rigurosa capacitación en el negocio hotelero. Una de las características de la Familia Ferragamo ha sido exigir a los familiares una buena preparación profesional, incluyendo carreras universitarias, experiencia previa en otra compañía y, en palabras de la viuda del fundador, "ser aceptados en forma unánime por la familia y venir con preparación y humildad".

A pesar de su aparente fragilidad inicial, la empresa familiar cuando se consolida llega a ser una de las instituciones más estables de cualquier país. Quizás una de las visiones más elocuentes en este sentido la dio el Rey de España, Juan Carlos I, al inaugurar la Conferencia Mundial de la Red de Empresas Familiares, celebrada en El Escorial en 1995. Entre otras cosas, el Rey señaló que "las empresas familiares se encuentran en posición de ofrecer un importante elemento de equilibrio en el tejido empresarial de cada país" y

agregó que estas empresas "poseen una mayor capacidad de adaptación a los cambios e innovaciones que impone una coyuntura económica cada vez más compleja y variable".

Hay una experiencia reciente que no ha sido estudiada en profundidad todavía pero de la cual comienzan a surgir indicaciones que confirman la fortaleza de la empresa familiar en tiempos de crisis.

Me refiero al comportamiento de las empresas familiares grandes durante la crisis desatada a partir del tercer trimestre del 2008 por la burbuja de hipotecas subprime, la quiebra de Lehman Brothers y la crisis de Wall Street que arrastró a más de media docena de casas de bolsa en Nueva York y algunas de las mayores instituciones financieras del mundo y ha dejado tras de sí la peor recesión económica desde la Gran Depresión de los Años Treinta.

Justo cuando la crisis estaba en su apogeo, a fines del 2008, el Banco Barclay´s de Londres contrató al Economist Intelligence Unit para hacer una evaluación sobre cómo se comportan las empresas familiares en tiempos de crisis económica. El estudio fue realizado a escala internacional en base a 2.300 entrevistas, las cuales fueron hechas a individuos con un elevado patrimonio personal, incluyendo más de 300 empresarios familiares. El análisis fue complementado con reuniones focalizadas sobre temas de empresa familiar con expertos de Estados Unidos, Europa, el Medio Oriente y América Latina.

En sus primeras páginas, el Informe presenta una conclusión significativa: "las empresas familiares están bien posicionadas para superar e incluso sacarle provecho a la recesión económica".

En respaldo de esta aseveración, el Informe cita cuatro razones básicas:

- 1. Las empresas familiares tienen una perspectiva de largo plazo. No están sujetas a las demandas de corto plazo de accionistas e inversionistas, como las que abundan en los mercados bursátiles internacionales. Por tanto, pueden adoptar un marco de referencia de más largo plazo lo que se ha dado en llamar, el enfoque del "capitalista paciente".
- 2. Estas empresas tienen la tendencia a ser financieramente más conservadoras. Poseen una mayor aversión al riesgo y usualmente están "menos apalancadas" (es decir, menos endeudadas) que las empresas corporativas. En épocas de crisis financiera, cuando el crédito es escaso, esto es ventajoso.
- 3. Mayor alineación entre la propiedad y el control. Esta característica es beneficiosa porque previene los "problemas de agencia", como los que se presentaron en instituciones en Wall Street y Gran Bretaña. La separación entre la propiedad y el control permitió a la alta gerencia llevar a cabo inversiones que no estaban en los mejores intereses de la compañía y sus accionistas.
- 4. Una red de familiares que controlan el negocio. Cuando ese network está bien organizado puede ser de gran ayuda para agilizar la toma de decisiones y esa característica plantea una diferencia notable en relación con decisiones estratégicas.

Uno de los aspectos que más llama la atención es el relevante a la utilización de las herramientas de buen gobierno corporativo por parte de la empresa familiar y la correlación que existe entre esas prácticas y la capacidad de la empresa para defenderse

en mercados afectados por la recesión económica. El estudio claramente indica que es inequívoca la mayor fortaleza que brindan las prácticas de gobierno corporativo en situaciones económicas adversas.

Este tipo de hallazgo no es fortuito. Es parte de una tendencia cada vez más definida. Las empresas familiares que utilizan los enfoques de gobierno corporativo se ven fortalecidas.

En nuestro país, sin embargo, hay razones estructurales que hacen aún más perentoria esta necesidad.

En efecto, Venezuela lleva 25 años en turbulencia económica. La situación se ha agravado en estos últimos años y todo indica que en el futuro previsible, lejos de mejorar, la tendencia va a continuar. Adicionalmente, nuestro entramado empresarial ha cambiado sustancialmente. Fusiones, adquisiciones por parte de empresas multinacionales y más recientemente las expropiaciones y nacionalizaciones del gobierno nacional han reducido de tal forma el número de compañías productoras de bienes y servicios en el mercado interno, que las que hoy quedan no generan las oportunidades de empleo y crecimiento que precisa la economía nacional.

En un entorno tan complicado y difícil, la empresa familiar "con su capacidad de adaptación a los cambios" - como decía el Rey Juan Carlos - bien pudiera llenar un vacío como muy pocos otros agentes económicos estarían en capacidad de hacerlo, creando nuevos modelos de producción, iniciando nuevos tipos de servicios, generando nuevas fuentes de empleo.

Sin embargo, surge una pregunta importante. Para hacerlo, ¿puede la empresa familiar reenfocarse en sus dos componentes fundamentales, por un lado, la empresa (como unidad de producción) y por el otro, la familia (como unidad estratégica que genera la visión emprendedora del negocio)?

En este sentido, el planteamiento que quiero formular es que (independientemente de cualquier otro tipo de consideración político-económica, las cuales van más allá del alcance de este ensayo), la aplicación de nuevas y más avanzadas técnicas gerenciales resultan indispensables para asegurar la vigencia de la empresa familiar venezolana y, tal como está ocurriendo en otros países latinoamericanos, nuestro empresario familiar encontrará en los conceptos y herramientas de gobierno corporativo un aliado natural para el logro de ese objetivo.

Este planteamiento encuentra fundamento en las siguientes consideraciones:

- 1. En relación con la empresa familiar, el propósito de las prácticas de gobierno corporativo es asegurarle a la familia que su empresa siga siendo viable, se mantenga competitiva y sea sostenible de generación en generación.
- 2. Los responsables por la dirección y administración de la empresa familiar tienen que entender que su mayor responsabilidad es crear una cultura que incorpore tres pilares: la transparencia, la probidad y la rendición de cuentas. Estos son los principios básicos del gobierno corporativo.

La rendición de cuentas es un tema particularmente sensible. Los accionistas son todos miembros de la familia pero no todos forman parte de la junta o la gerencia. En

consecuencia, no todos conocen lo que realmente pasa en la empresa. Suministrarles información en forma adecuada y oportuna es esencial. De lo contrario, es cuestión de tiempo para que surjan celos, malentendidos y desavenencias. Igual sucede con el reparto de dividendos. Todo accionista tiene derecho a recibir una retribución sobre su capital. Habrá que tomar en cuenta, por supuesto, los resultados operativos, el flujo de caja y las necesidades de inversión pero la falta de definición sobre una política de dividendos ocupa un alto lugar entre los problemas no resueltos de la empresa familiar. De igual forma, tal como ha sido mencionado anteriormente, la ausencia de normas para el ingreso y la remuneración de los familiares en la empresa es una cuestión fundamental para mantener las buenas relaciones en la familia. No hacerlo es fuente inagotable de pleitos. Hay algo que si es claro. La familia nunca podrá evitar totalmente el conflicto pero si puede aprender a manejarlo.

Una de las vías más efectivas es a través de un "Protocolo Familiar", el cual no es sino una recopilación escrita de las principales definiciones de la familia en relación con la empresa.

Entre otras cosas, el Protocolo incluye las normas y requerimientos que deben cumplir los familiares para trabajar en la empresa. Contiene criterios sobre aspectos clave de la dirección y administración, incluyendo la junta directiva, la profesionalización de la gerencia, la resolución de controversias, las asambleas y el trato equitativo de los accionistas. Debe incluir una definición de la visión estratégica de la familia sobre la empresa y los principios éticos que informan esa visión. Pensando en la continuidad familiar, conviene incorporar planes para la generación de relevo en el negocio.

Vale la pena señalar que en el mundo de la empresa familiar el intercambio de documentación, casos y experiencias es cada vez más importante. En ese sentido, los centros de investigación de universidades y escuelas de negocio están desempeñando un papel cada vez más útil. La extensa literatura que se está acumulando sobre el tema junto con los seminarios, talleres y foros internacionales, aportan información muy valiosa y los propios empresarios se muestran cada vez más dispuestos a compartir sus experiencias, enriqueciendo así la perspectiva de otros empresarios. Esta es una de las razones que ha permitido el avance de las prácticas de gobierno corporativo en la empresa familiar.

Al final del día, el propósito de todos estos esfuerzos es "agregar valor". El gobierno corporativo es una herramienta para crecer. En tiempos de crisis, sin embargo, es factor indispensable para sobrevivir. De allí su importancia para la empresa familiar venezolana en los actuales momentos.

EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y I A RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Pedro I. Sosa Mendoza Manuel Reyna Giménez

En el final de la década de los ochenta y durante buena parte de la década de los noventa, el mundo empresarial estaba marcado por el acelerado desarrollo del mercado de capitales, y un acentuado individualismo en el sector empresarial privado por una parte; y por la otra, las privatizaciones en el sector público. Este fenómeno produjo un crecimiento desenfrenado del modelo capitalista, que ofreció rápidos síntomas de deterioro ocasionado por el surgimiento de las crisis empresariales de finales del siglo veinte (Enron, Worldcom, Parmalat, etc.). Han sido sonados fracasos corporativos que han obligado, no sólo a Estados y reguladores sino a la academia, organizaciones locales y a organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation, IFC) o la Corporación Andina de Fomento (CAF) a trabajar conjuntamente en el diseño de lineamientos y principios destinados a hacer que las empresas sean más transparentes, con mejores procesos de rendición de cuentas (Accountability) y mejores esquemas de control de la actividad gerencial, para evitar futuros quiebres de esquemas corporativos. Es esto lo que se ha llamado Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

Ese impulso liderado por los organismos multilaterales e instituciones locales en cada uno de los países, para prevenir crisis de gobernabilidad de las empresas, traducidos en esfuerzos por promover mejores prácticas de gobierno corporativo ha generado, entre otros elementos, un efecto, quizás inconsciente, de análisis y reflexión por parte de las empresas, sobre cuál es el papel que deben jugar como actores fundamentales que son en una sociedad moderna. El resultado de ese análisis parece quedar cada día más claro, y es que las empresas son cada vez más conscientes que no son entidades aisladas, y dedicadas únicamente a su actividad productiva, sino que son parte de un conglomerado social del cual se nutren en una relación completamente simbiótica entre empresa y sociedad. De allí el surgimiento de la idea de Responsabilidad Social Empresarial.

¿Qué es Gobierno Corporativo?

No existe una definición única de Gobierno Corporativo, pues se trata de un concepto esencialmente amplio. Así la OCDE define al Gobierno Corporativo como: "(...) el sistema por el cual las sociedades del sector público y el sector privado, son dirigidas y controladas" ¹. En un intento por abarcar un poco más en la definición, la Corporación Andina de Fomento (CAF) aborda el Gobierno Corporativo como: "(...) El sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones. En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y

^{1.} Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. Paris

operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella"2.

En nuestra opinión, el Gobierno Corporativo debe ser entendido y analizado desde una perspectiva más amplia, por ello nos parece acertada la definición ofrecida por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio "CONFECÁMARAS", cuando indica: "Es el mapa de navegación de la empresa, y la brújula que le permite a Directores propietarios, saber hasta dónde llegan sus responsabilidades y detectar fácilmente sus derechos para hacerlos efectivos"³. Su presidente Eugenio Marulanda va más allá, indicando que son "la sostenibilidad, la competitividad y el valor agregado, las tres condiciones fundamentales que sustentan la comprensión de lo que debe ser el Gobierno Corporativo de las empresas"⁴.

El Gobierno Corporativo no es más que el reconocimiento y aplicación de buenas prácticas de gestión empresarial. Se refiere a un conjunto de principios que buscan establecer estándares más o menos homogéneos de actuación corporativa que basados en principios esenciales de transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas y ética, busca no solo evitar escándalos como los sufridos durante las crisis empresariales de la década de los noventa, sino también convertir a las empresas en entes más competitivos y conscientes de su entorno.

Comenta Ítalo Pizzolante, motor principal de los inicios de la promoción y divulgación del Gobierno Corporativo en Venezuela cuando estuvo al frente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos - AVE: "Las buenas prácticas corporativas, son garantía de criterio de independencia y pluralidad; y su cumplimiento, es una señal que construye reputación y confianza, haciendo más atractivas a las empresa, de cara a la inversión y al apoyo financiero de la banca"⁵.

De las definiciones anteriores, comprendemos que el Gobierno Corporativo trasciende de la esfera exclusiva de la empresa y afecta no solamente a directores y accionistas, como se pensó en los inicios de este movimiento, sino también a un público indeterminado de personas denominadas terceros interesados o "Stakeholders". De allí proviene su elemento conector con la Responsabilidad Social Empresarial. Como sostuvimos anteriormente, el Gobierno Corporativo surgió como consecuencia de sonadas crisis empresariales. Lógicamente, su primera aproximación estuvo dirigida a atender y aplicar los correctivos necesarios a los elementos que generaron las crisis. Luego en una evolución natural del concepto, se reconoció la importancia de estos grupos y el valor que estos tienen para el desarrollo sostenido de la empresa. Es quizás por tanto, la incorporación de terceros que en un principio se pensaban ajenos al negocio, lo que hizo extender su relación hasta los predios de la Responsabilidad Social Empresarial.

¿Cuáles son los principios fundamentales de Gobierno Corporativo?

La idea de un esquema de mejores prácticas de gestión, en cierto modo representa la vuelta a las bases del comportamiento humano. Originado por las crisis corporativas, el

^{2.} Corporación Andina de Fomento (CAF). (2005). Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial.

^{3.} Pizzolante, I. (2009). De la responsabilidad social empresarial, a la empresa socialmente responsable. (1° ed.). Caracas: Ediciones Ciencias Sociales. p. 104.

^{4.} Pizzolante, I. Ob.cit p. 105.

^{5.} Pizzolante, I. Ob.cit p. 105.

movimiento de Gobierno Corporativo rescata lo fundamental de la conducta humana para adaptarlo a un código potable para las estructuras modernas. Así, el Gobierno Corporativo basa sus principios fundamentales en la transparencia, la rendición de cuentas oportuna y veraz, y en la ética.

Se trata de crear reglas para la convivencia mínima y necesaria entre diversos intereses que rodean a una empresa. Por ello, hablamos de transparencia y la rendición de cuentas como elementos necesarios que permiten crear confianza en las estructuras, procedimientos y esquemas de trabajo. La transparencia permite ofrecer una visión clara y real de cómo funciona la empresa, cuáles son sus problemas y recursos para afrontarlos. Estas virtudes son sin duda, un valor agregado para las compañías que decidan guiarse por estos principios. A pesar de ello, se entiende que "la transparencia sola no da como resultado una percepción de la credibilidad, mayor de la que significó en los años noventa, la filosofía de cuentas claras. La transparencia por sí misma es solo una receta simplista. Sin embargo, practicada en forma que demuestra o mantenga respeto e interés por las personas y por el bien común, la transparencia puede reportarnos resultados sorprendentes" ⁶.

El elemento clave para no caer en una práctica "simplista" de transparencia, viene siendo por tanto, la ética, entendida en forma práctica como los mecanismos objetivos que permiten rescatar y hacer efectivos los valores y principios morales que conforman la esencia de una empresa. Evidentemente, la cuestión ética supone la asunción voluntaria de mejores prácticas y hábitos de comportamiento dentro de las empresas.

En la práctica, la idea de Gobierno Corporativo lejos de ser un ideal o una mera filosofía corporativa, son en realidad una serie de principios palpables, reales y ejecutables desarrollados por Estados y entes multilaterales, de aplicación voluntaria en algunos casos, y obligatoria en otros, a través de verdaderas leyes que contemplan los principios de Gobierno Corporativo, como la Ley Sarbannes-Oxley en los Estados Unidos de América.

Si bien no existe una normativa única que sirva de guía para la aplicación de un Buen Gobierno Corporativo, si existe una constante en todos los esfuerzos que se han producido para intentar resumir todos los aspectos que debe contener un Código o compendio de normas de Buen Gobierno Corporativo. Esa constante indica que una empresa tendrá un Buen Gobierno Corporativo, en la medida en que su estructura interna cuente con:

- (i) Mecanismos, normativas y garantías suficientes para el correcto y efectivo ejercicio de los derechos de los accionistas;
- (ii) Procedimientos y garantías para la protección de los intereses de los accionistas minoritarios;
- (iii) Clara determinación de las obligaciones, responsabilidades y derechos de la Junta Directiva:
- (iv) Criterios para la composición equilibrada de la Junta Directiva y la Gerencia de la compañía;
- (v) Normas que preconicen la transparencia de la información financiera y no financiera de la compañía:
- (vi) Normas que regulen la interacción necesaria entre sujetos que intervienen

^{6.} Pagano, B. y Pagano E. (2004). Transparencia. Cómo la credibilidad hará crecer o quebrar su negocio. Madrid: McGraw Hill, p. 2.

activamente en la empresa (accionistas, junta directiva, gerencia, trabajadores) con otros sujetos que no participan directamente en la empresa, pero detentan un interés legítimo en ella ("Stakeholders", fundamentalmente proveedores, consumidores y usuarios, medio ambiente, y público interesado), entre otras.

¿A quienes se aplican los principios de Buen Gobierno Corporativo?

De lo anterior se evidencia que las normas de Gobierno Corporativo están dirigidas a todos los componentes de la empresa, y a todos se les reconoce una importancia vital para la sostenibilidad y desarrollo de ésta. Así, observamos como el Gobierno Corporativo busca sentar las bases para que todos los accionistas (dueños) de las empresas ejerzan sus derechos civiles, políticos y económicos que le corresponde por su condición, procurando igualdad y mismos derechos para todos por igual. Asimismo, las normas dirigidas a la Junta Directiva y la gerencia de la compañía están destinadas a establecer mecanismos claros y efectivos para la elección de sus miembros, la definición de competencias y criterios de evaluación de gestión transparentes, con la finalidad de que su actividad sea mucho más eficiente, profesional y más enfocada en el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Por otro lado, las normas que establecen y promueven la transparencia en la revelación de la información financiera y no financiera de la compañía buscan integrar a los participantes de la empresa, haciéndolos partícipes de las realidades de ésta, transmitiéndoles confianza, seguridad y reglas claras de juego, involucrándolos en torno a la idea de progreso y desarrollo sostenido de la empresa para despertar un interés que trascienda al papel que cada individuo relacionado detenta dentro de ésta, que es fundamentalmente el interés de que la empresa marche de la mejor manera posible.

Hoy en día, la aplicación práctica del Gobierno Corporativo ha trascendido de su destinatario natural que es la empresa. Originalmente, sus principios fueron diseñados para ser aplicables en empresas cotizadas en los mercados de valores, pues fue allí donde se produjeron las principales caídas, y donde el impacto fue mayor por el gran número de participantes de los mercados de capitales en economías desarrolladas, como Estados Unidos y Europa. Posteriormente, la noción se hizo extensiva a empresas no cotizadas en bolsas y se puso el acento en la aplicación de buenas prácticas de gestión para todas las empresas, de acuerdo a su contexto, habida cuenta de que su aplicación es beneficiosa para todo tipo de estructuras corporativas.

Hoy en día es tan amplia su aplicación, que la tendencia mundial liderada por organismos multilaterales como la OCDE y la CAF, se dirige a diseñar principios de Gobierno Corporativo, aplicables a empresas públicas o que cuenten con participación de los Estados o entes gubernamentales, y también a entidades de gobierno como Municipalidades, Gobernaciones Estatales, Ministerios, y demás organismos del Estado. Ello da cuenta de la importancia que reviste el diseño de mecanismos que guíen la correcta administración de las instituciones.

¿Cuál es la relación entre Gobierno Corporativo y RSE?

Entendemos la Responsabilidad Social Empresarial como "(...) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se

preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra".

Por su parte, Lord Holme y Richard Watts, nos indican que "La responsabilidad social empresarial, es el compromiso continuo de la empresa para actuar éticamente y contribuir con el desarrollo económico, mientras se mejora la calidad de vida de la fuerza laboral, y sus familias, así como de su comunidad local y de la sociedad en general" 8.

Analizado el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial, saltan a la vista elementos comunes a ambas que permiten establecer la relación entre estos conceptos, tales como, la ética, la transparencia y la rendición de cuentas, como principios necesarios para la generación de valor y de confianza requeridos para el desarrollo de la empresa.

Por ello, nos permitimos asumir que el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial son las dos caras de una misma moneda. Ambas deben tener como objetivo generar confianza en el público interesado, así, al hablar de Gobierno Corporativo, nos referimos a la confianza que se debe generar en el seno interno de la empresa entre accionistas, Junta Directiva, gerencia y trabajadores, mientras que en el caso de la Responsabilidad Social Empresarial, nos referimos a la confianza que debe crearse y fomentarse con los stakeholders "externos", tales como, proveedores, distribuidores, consumidores y usuarios, la comunidad en general, el medio ambiente, etc.

Es evidente por tanto, como afirmamos anteriormente, que entre ambos conceptos, impera una relación simbiótica. No es posible asumir buenas prácticas de Gobierno Corporativo, sin ser socialmente responsable como empresa. Yendo más allá, creemos que tampoco es posible desarrollar negocios exitosos y sustentables, en una sociedad que carezca de sólidos principios morales y éticos, ni síntomas claros de desarrollo económico.

Compartimos lo expresado por la firma Deloitte, la cual analiza en una publicación reciente sobre Responsabilidad Social Empresarial, los mitos y realidades de esta última, y en donde se evidencia claramente como el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial responden a un mismo impulso y se refieren a cuestiones que están íntimamente relacionadas.

MITOS: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	REALIDAD: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Es mera filantropía	Es diseñar un modelo de administración que revitalice la ética organizacional como instrumento para la generación de valor a la organización, para tales efectos puede apoyarse en programas filantrópicos
Es ciudadanía corporativa, es "comportarse bien".	Es implementar políticas de atención adecuada de las demandas de los grupos de interés (comunidad del área de influencia en la que se desenvuelve la empresa)

^{7.} http://www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones_IARSE.pdf

^{8.} http://www.wbcsd.ch/web/publications/csr2000.pdf

Es solo diseñar una estructura de gobierno corporativo dentro de la empresa como requisito.	Es diseñar una estructura de gobierno corporativo dentro de la organización con la finalidad de establecer los más altos estándares de gobernabilidad que faciliten a la empresa un comportamiento de forma responsable ante la sociedad con la finalidad de agregar valor.
Es cumplir de manera estricta con la Ley.	Es vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y normatividad aplicable a la organización.
Es tener la mejor tecnología operativa del mundo.	Es estar comprometido con la tecnología y eficiencia operativa al servicio del medio ambiente.

Conclusiones

Habiendo transitado por las definiciones y puntos comunes del Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial, podemos preliminarmente concluir:

- Que el Buen Gobierno Corporativo aplica a todo tipo de empresas, privadas o públicas, de capital abierto o familiares, e incluso a cualquier tipo de instituciones no empresariales qubernamentales o ONG's.
- Que el surgimiento de la noción de la Responsabilidad Social Empresarial podría haber sido una consecuencia de la implementación y puesta en escena de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
- Que es necesario concebir estructuras eficientes y sólidas, y que debemos seguir trabajando en el proceso de concientización en torno al papel que juegan las empresas en la sociedad.
- Que podríamos considerar al Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial como conceptos íntimamente relacionados, que cuentan con elementos que les son comunes.
- Que el BGC se refiere al comportamiento responsable hacia lo interno de la empresa con sus participantes directos (Accionistas, Junta Directiva, Gerentes y empleados).
- Que la RSE se refiere al comportamiento responsable hacia el entorno (comunidad, ambiente, nación, etc.).
- Que una conducta responsable (BGC y RSE), se convierte en un poderoso elemento de generación de valor para la empresa, traducido en la confianza que transmite a sus interesados directos y al público en general.
- Que las empresas deben enfocarse en tener un Buen Gobierno Corporativo para crear las bases necesarias de actuación eficiente y sostenible, con miras al desarrollo del negocio y en beneficio directo de sus participantes internos, pero sin perder de vista que son parte activa de la sociedad donde se desenvuelven los mercados de los cuáles ésta participa y se beneficia.
- Que no hay realmente empresas exitosas en sociedades empobrecidas.

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Sonia De Paola de Gathmann

En la Asociación Venezolana de Ejecutivos hemos venido asumiendo, proponiendo y promoviendo permanentemente una visión de la competitividad fundamentada en el hecho de que para poder ser exitoso en un mundo globalizado es necesario asumir la acción gerencial en un contexto socialmente responsable. Como nos plantea el IMD (Internacional Institute for Management Development) en su World Competitivenes Yearbook 2003: "las compañías deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético hacia el interior de la nación en la que operan. Ninguna empresa puede ser exitosa y en consecuencia ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios"

Durante los últimos años hemos sido testigos de importantes transformaciones en el papel que juegan el sector privado en los procesos de desarrollo económico y en la generación de empleo y de riqueza; también hemos sido testigos de grandes escándalos corporativos, de importantes consecuencias, producto de malas prácticas de negocios.

Así, al tiempo que cada vez más países adoptan enfoques basados en economías de mercado, también ha aumentado la conciencia acerca de la importancia de la empresa privada para el bienestar de los individuos.

En informe del año 2005 de la comisión sobre Sector Privado y Desarrollo del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), presentado ante la Secretaría General de las Naciones Unidas, titulado "El Impulso del Empresariado: el Potencial de las Empresas al servicio de los pobres".

Es claro entonces que dar respuesta a cómo puede ser desencadenado el potencial del sector privado y del empresariado de los países en desarrollo y con economías emergentes y cómo puede ser ese potencial orientado a potenciar el desarrollo y a mitigar la pobreza, pasa a ser prioridad absoluta del desarrollo para el siglo XXI.

Y las repuestas a este tipo de interrogante se ubican no sólo en el ámbito en el que tradicionalmente se tratan estos temas, el de las grandes empresas, sino también en el ámbito de las que operan en el contexto de pequeñas comunidades.

La propuesta de valor AVE

Convencidos entonces como estamos en la Asociación Venezolana de Ejecutivos AVE de que para que la competitividad y el liderazgo sean sustentables es necesario que se ejerzan de manera socialmente responsable, nos hemos comprometido a ir más allá de nuestra propuesta de difusión y promoción de las mejores prácticas gerenciales orientadas a la eficiencia, eficacia, efectividad, etc. y nos hemos empeñado en incorporar esa visión integradora que conjuga individuos, comunidades y empresas como protagonistas conjuntos de una gestión innovadora que conduzca al desarrollo: es lo que hemos asumido como Competitividad Responsable.

Así, nos propusimos trascender nuestra propia propuesta de la Agenda para la Competitividad (2002-2003) para formular y proponer, ya a partir del año 2004 la Agenda AVE para la Competitividad Responsable, a través de la cual, más allá de la coyuntura por la que viene atravesando nuestro país y que con frecuencia pareciera no dejar espacio a más reflexión, hemos emprendido una cruzada para promover la responsabilidad social como la mejor de las herramientas de competitividad, desarrollo y crecimiento con la que puede contar una organización.

Pero, ¿qué es en definitiva esto de la competitividad responsable...?.... ¿Responsable con quién...?...



La respuesta se visualiza, en principio, de manera muy sencilla: responsable con todos...... Sin embargo, aproximémonos al concepto remitiéndonos, en primer lugar, a algunos postulados que nos propone la organización Accountability UK, en el trabajo "Índice de Competitividad Responsable", ranking multinacional que evalúa la contribución de la responsabilidad social empresarial a la competitividad de las naciones, desarrollado conjuntamente con African Institute of Corporate Citizenship (Sudáfrica), Center for Social Markets (India/UK), Instituto Ethos (Brasil), Business in the Community (UK), Copenhague Center (Dinamarca), European Comisión DG Trade, Departamentos de Comercio Internacional e Industria y de Desarrollo Internacional (UK):

- El desarrollo sustentable depende de la salud de la economía y de su patrón de impacto social, ambiental y económico.
- La salud de la economía a su vez depende de la competitividad internacional, que juega un rol protagónico en determinar el ritmo de desarrollo económico en un país o región y sus características sociales y ambientales.......

• Para encauzar la responsabilidad corporativa se requiere que ésta sea consistente con las estrategias competitivas nacionales y regionales...y que preferentemente se refuercen mutuamente....

Con estas premisas en mente formulamos nuestra Agenda AVE para la Competitividad Responsable, con el objetivo de contribuir a crear y fortalecer una Cultura de la Transparencia en la gestión institucional, ya no como una opción sino como una necesidad para las organizaciones.

Paralelamente y para garantizarle representatividad y continuidad a la Agenda, se constituyó el Consejo Ejecutivo de Mejores Prácticas Corporativas, instancia plural, multisectorial e interdisciplinaria en la que convergieron los diferentes actores, en una muestra de sinergia y asociatividad interinstitucional en los ámbitos económico, empresarial y social, que valió su presentación, previa calificación, en el Foro Universal de las Culturas: Barcelona 2004, como "instancia legítima e interlocutor válido para promover buenas prácticas, al representar el consenso de sectores públicos y privados, reguladores y regulados, de diversos sectores, todos actores importantes y necesarios para el avance en las políticas de desarrollo locales y regionales....... una muestra de lo que es posible"





Y así como hemos asumido en la AVE que la gerencia debe ser socialmente responsable, hemos propuesto la tesis de que el ejercicio responsable de la acción gerencial pasa por la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo. ("buen gobierno corporativo", concepto al que podemos aproximarnos entendiéndolo como un sistema que, hacia el interior de la empresa, establece las normas y directrices que deben regir su ejercicio, garantizando transparencia, objetividad y compromiso en la asignación y administración de los recursos, regulando las relaciones entre todos los diversos grupos que hacen vida en y con la empresa).

Es en ese contexto que propone la "Agenda AVE para la Competitividad Responsable" en el que concebimos el papel del Buen Gobierno Corporativo, en un contexto socialmente responsable, como única manera de construir un liderazgo sostenible en el tiempo.

Para referirnos al Gobierno Corporativo, es decir al Gobierno de Empresas y Organizaciones y a sus implicaciones e impacto en el contexto de la Competitividad, nos ubicaremos en el contexto de lo que en la Asociación Venezolana de Ejecutivos en su momento denominamos "La Revolución de la Transparencia", un contexto en el cual nos referíamos a las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético en el plano corporativo y resaltábamos el valor que agrega la CONFIANZA a la posición competitiva de las empresas:

"....la revolución que deben hacer gobiernos y empresas es la de ser transparentes....."
"...se está iniciando la revolución de la transparencia como un requerimiento para ser competitivo y sobrevivir en tiempos como éste. Esa es la revolución que debemos acometer, Gobierno y empresas, la de ser transparentes"
Ítalo Pizzolante, Presidente AVE 2002-2004
Diario El Nacional, Caracas, domingo 8 de junio, 2003

Son estos atributos de transparencia, ética y confianza, la esencia de la práctica de un buen gobierno corporativo y el fundamento de lo que esa práctica significa: una forma de actuar que se constituye en fuente de inspiración que conduce a la aceptación/comprensión de que la actuación gerencial debe ser "socialmente responsable".

En la AVE no nos cabe duda acerca de la importancia de la transparencia y la ética empresarial, por consiguiente del ejercicio de un buen gobierno corporativo y es por eso que en AVE hemos asumido la bandera del Buen Gobierno Corporativo como pivote de nuestras agenda de trabajo y de nuestras propuestas programáticas: porque para que la competitividad y el liderazgo que de ella se deriva sean sustentables es necesario que se ejerzan de manera socialmente responsable y el ejercicio responsable de la acción gerencial pasa por la adopción de las prácticas de buen gobierno corporativo.

El Buen Gobierno Corporativo en Venezuela

La Revolución de la Transparencia: el primer paso que dimos, larga y cuidadosamente preparado, fue lo que denominamos "La Revolución de la Transparencia", encuentro en el cual nos propusimos presentar nuestras ideas en el contexto de la necesaria transparencia en la gestión de las empresas y organizaciones y la responsabilidad social que a ellas compete; configurando así el concepto que ha venido siendo nuestra punta de lanza para promover las buenas prácticas de gobierno corporativo: la Competitividad Responsable.

En este encuentro, realizado en el mes de agosto 2003, nos reunimos para presentar formalmente el tema de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

El apoyo que los socios AVE, constituidos en aliados estratégicos para desarrollar esta iniciativa, fue crucial; debemos mencionar, a la Electricidad de Caracas, Citibank, Empresas Polar, Banco del Caribe, Banco Mercantil, Petrobras, KPMG, Acumuladores Duncan, Pizzolante Comunicación Estratégica, Diario El Nacional, Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV). Formalizamos allí la constitución de un Consejo Ejecutivo de Mejores Prácticas Corporativas AVE, orientado a desarrollar el tema de Gobierno Corporativo e integrado inicialmente por la Bolsa de Valores de Caracas, Comisión Nacional de Valores, Asociación Venezolana de Sociedades Emisoras de Valores (todos representados por sus presidentes). También la Comisión Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), así como representantes del sector académico nacional.

La Agenda AVE para la Competitividad responsable: en concordancia con el lineamiento estratégico de gestión de la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), que hace foco en la formación del "capital humano para la transparencia empresarial" formulamos la Agenda AVE para la Competitividad Responsable, con especial énfasis en todo lo relacionado con el Buen Gobierno de las Empresas, entendido como el sistema que, hacia el interior de la organización, establece los lineamientos para una gestión que garantice transparencia, ética, eficacia y eficiencia. El concepto del buen gobierno corporativo vinculado al concepto del valor que el mismo agrega a la posición competitiva de las empresas y organizaciones, ha sido la bandera que en AVE hemos enarbolado para hacer trascender en concepto y promover su aceptación, contextualizándolo en el marco de la responsabilidad social empresarial y participando en la red "Venezuela sí Compite", del proyecto Competitividad Venezuela (CAF-CONAPRI) como líderes del proyecto Gobierno Corporativo.

Normativa Legal venezolana en materia de Gobierno Corporativo: hasta la fecha, en

Venezuela el tema ha sido desarrollado y tratado a través de los mecanismos legales comunes, tales como las leyes, Ordenanzas y Reglamentos.

La AVE apoyó y presentó un valioso trabajo de investigación y recopilación que contiene un inventario de la normativa venezolana vigente aplicable a los principios de Gobierno Corporativo y que constituyen una matriz de leyes que cubren, en cierta manera, los principios enunciados por la OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) en el año 1999 en materia de gobierno corporativo. Este material significó un importante avance para el desarrollo del tema en nuestro país.

La legitimidad de la AVE

Al tiempo que recorríamos este camino que nos llevó a la constitución del Consejo Ejecutivo de Mejores Prácticas, la AVE realizó importantes esfuerzos en alianzas interinstitucionales para reforzar el posicionamiento del tema de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, constituyéndonos, como ya hemos mencionado, en líderes de proyecto (Gobierno Corporativo) de la Red Venezuela Sí Compite, iniciativa conjunta del Consejo Nacional para la Promoción de Inversiones (CONAPRI) y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Como miembros de esta red, constituida en un espacio en el que interactúan sectores públicos (Ministerios de Relaciones Exteriores, de Planificación y Desarrollo, de Producción y Comercio, de Ciencia y Tecnología, el Banco de Desarrollo BANDES, el Banco de Comercio Exterior BANCOEX, etc.) y privados (Asociación Venezolana de Exportadores AVEX, Confederación Venezolana de Industriales, etc.) la Asociación Venezolana de Ejecutivos viene presentando el tema en la firme convicción de que el ejercicio de un buen gobierno corporativo impacta directamente los planes de negocios y la posición competitiva de las instituciones que lo adoptan.

La AVE se incorporó en su momento asimismo al Consejo Asesor de la Comisión Nacional de Valores (www.cnv.gov.ve), instancia constituida por la CNV, Comisión Nacional de Valores, para el fortalecimiento del mercado de capitales y la aprobación de Normas sobre Gobierno Corporativo, como mecanismo para garantizar una mayor confianza en el público inversor. En este Consejo participaron igualmente la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Bolsa de Valores de Caracas (BVC), entre otros. Como miembros de este Consejo Asesor, participamos de la dinámica que culminó con la producción de un acuerdo de autorregulación por parte de los entes emisores, en materia de buen gobierno, formalizado en Gaceta Oficial del país (www.tsj.gov.ve) No. 327286, del 17 de febrero, 2005.

El Comité AVE de Gobierno Corporativo: Se constituyó el Comité AVE de Gobierno Corporativo, instancia plural y multisectorial para promover y difundir el tema y que cuenta con el compromiso y la participación activa de la Junta Directiva de la Asociación, así como representantes de los diferentes sectores de la comunidad de negocios en nuestro país.

A través del Comité se han convocado a los actores y se han articulado alianzas interinstitucionales para promover el tema. La convocatoria ha propiciado la acción conjunta de multilaterales, instancias reguladoras, entes emisores, operadores de los mercados de valores, gremios e instituciones de los diferentes sectores económicos, públicos y privados.

Se han aprobado normas de buen gobierno basadas en la concertación entre emisores

y reguladores, como es el caso de la propuesta presentada por AVESEVAL (Asociación Venezolana de Emisores de Valores) ante la CNV (Comisión Nacional de Valores) relativa a los principios de gobierno corporativo, referidas a los Directores Independientes y los criterios para su determinación, así como al establecimiento y funcionamiento de los Comités de Auditoría.

A nivel internacional y como asociación miembro desde 2002 de la Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo, participamos en las mesas de trabajo de la OECD que dieron lugar al "Papel Blanco sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica". Publicado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (www.oecd.org).

También actuamos en condición de contraparte e interlocutor nacional y por invitación de la CAF Corporación Andina de Fomento, en la elaboración de los "Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo", incorporando la sinergia institucional del Consejo Empresarial Venezolano de Auditoría, CEVA. Este trabajo se constituye en el primer instrumento formal sobre el tema aplicable a la región andina, el cual en cierta forma recoge todo lo estipulado sobre buenas prácticas corporativas en los cinco países de la región.

Los avances más recientes: durante el año 2006, continuando con nuestro propósito de promover y difundir la importancia del buen gobierno de las empresas como factor clave en el ejercicio de la competitividad ejercida responsablemente, iniciamos un nuevo Programa Regional Colombia - Ecuador - Venezuela, conjuntamente con las instituciones líderes en este tema en cada país: CONFECAMARAS (Confederación de Cámaras de Comercio Colombianas) y Bolsa de Valores de Quito. El gobierno corporativo ha venido tomando una nueva magnitud regional producto de la necesidad de compartir el conocimiento, las herramientas y las experiencias logradas, buscando coadyuvar en la promoción de esta cultura. Los escándalos corporativos han dejado de ser la justificación del gobierno corporativo, para dar un salto cualitativo que involucra un concepto no solo capaz de prevenir las crisis de confianza, sino también y aún más importante, capaz de generar valor para todos quienes giran en torno a las organizaciones.

Así, la necesidad de reforzar los vínculos entre instituciones comprometidas con la promoción de estas temáticas, dieron origen al nuevo programa "Promoviendo el Gobierno Corporativo en Colombia, Ecuador y Venezuela" que, con el apoyo del CIPE (Centro Internacional para la Empresa Privada), busca afianzar los importantes esfuerzos que ha venido realizando la CAF en la Región Andina y cuyos objetivos fundamentales son:

- Implementar estándares de gobierno corporativo para mejorar la competitividad en Venezuela, Colombia y Ecuador.
- Fortalecer la cultura del buen gobierno, la transparencia y la ética en las economías andinas para facilitar el clima de negocios.

Este nuevo paso en la promoción de la cultura para la gobernabilidad de las organizaciones es producto de la alianza con instituciones académicas, bolsas de valores, instituciones gubernamentales y asociaciones empresariales que se han preocupado, cada vez con más fuerza, en promover esta temática.

El apoyo irrestricto a nivel internacional por parte de la International Finance Corporation (IFC) del Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

(OECD), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y por supuesto el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE), permiten seguir en esta tarea de promoción.

A nivel local la red interinstitucional es, en cada uno de estos países, cada día más fuerte, el gobierno y otros gremios están más impregnados de la importancia de esta temática para la sostenibilidad económica del país.

Las dimensiones del Gobierno Corporativo son cada vez más aceptadas para empresas con capital del Estado, organizaciones cooperativas, empresas familiares, compañías Pymes, e incluso instituciones sin ánimo de lucro.

Las definición de roles, formalidades, responsabilidades y controles son garantías para todo tipo de organizaciones y es por ello que aquí en Venezuela, la Asociación Venezolana de Ejecutivos, ahora conjuntamente con Confecámaras de Colombia y la Bolsa de Valores de Quito, en Ecuador, seguiremos trabajando por el gobierno corporativo con una mirada amplia que involucra todo tipo de organizaciones públicas y privadas.

El Primer Seminario Internacional de Gobierno Corporativo, Caracas 2006: en el contexto del programa regional y con el apoyo irrestricto de la CAF, se llevó a cabo en el mes de octubre 2006, este encuentro, que reunió a más de 200 representantes de la comunidad de negocios del país y que contó con la participación de expositores locales e internacionales que compartieron con la audiencia las visiones de la AVE, de la Comisión Nacional de Valores, Bolsa de Valores, CAF, Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE) Corporación Financiera Internacional - Banco Mundial (IFC-WB), Confederación de Cámaras de Comercio Colombiana, Bolsa de Valores de Quito, Instituto Brasilero de Gobierno Corporativo (IBGC), así como casos emblemáticos como el de la Electricidad de Caracas, Banco del Caribe, entre otros.

Fondo de Cooperación Empresarial: para hacer posible todos estos avances, la Asociación, a través de su Comité Ejecutivo de Gobierno Corporativo, ha venido trabajando con el apoyo de un grupo de empresas que se han constituido, hasta la fecha, en Aliados Empresariales Comprometidos con el Buen Gobierno Corporativo: Banco Mercantil, Electricidad de Caracas, Empresas Polar, Escritorio Araque, Reyna, Sosa, Viso & Pittier y Bancaribe.

Hablan los actores locales

Del enriquecedor intercambio que a nivel internacional fue posible a través de las mesas redondas de trabajo latinoamericanas de la OECD, realizadas con la participación del Global Corporate Governance Forum GCGF, IFC y el CIPE, uno de los principales aprendizajes derivados fue el hecho de que los principios de buen gobierno no son, ni pueden ser, una camisa de fuerza... que deben ser adaptados a cada región, según sus características particulares.

Y para ello es necesario profundizar y desarrollar en temas como el gobierno corporativo para empresas propiedad del estado y sobre todo, en la pequeña y mediana industria y empresas familiares, casos que dominan los mercados en América Latina, como en la mayoría de los mercados emergentes.

Esto lo hemos asumido en el seno de nuestra Asociación y lo expresamos a través de la orientación que se le imprime a nuestro Comité AVE de Gobierno Corporativo:

"...en el Comité de Gobierno Corporativo AVE hacemos permanentemente seguimiento a los desarrollos nacionales e internacionales sobre el tema y actuamos como articuladores y promotores de iniciativas a través de todos nuestros miembros... porque el Gobierno Corporativo no sólo le interesa a las empresas de capital abierto o públicas sino a todo tipo de empresas, por sus indudables beneficios en términos de competitividad y creación de mayor valor... porque genera confianza"

Pedro I. Sosa Mendoza Coordinador Comité Gobierno Corporativo AVE 2006-2008

Porque "el gobierno corporativo genera confianza", nos dice el Coordinador de nuestro Comité de Buen Gobierno AVE y la confianza es un elemento transversal en la economía. Y el gobierno corporativo establece, si se quiere, confianza.... Para nosotros en la Asociación Venezolana de Ejecutivos, el buen Gobierno Corporativo es inclusión, asociatividad, cooperatividad y competitividad

Si bien como ya hemos dicho, es necesario, más aún obligatorio, para la gran empresa de capital abierto que actúa en los mercados de valores, también lo es para el resto de las empresas que conforman el tejido empresarial, porque:

•Las prácticas de buen gobierno inducen la formalización de protocolos de administración y/o de familia que propenden a la profesionalización y sostenibilidad de los negocios en el largo plazo.

•Generan empleo y contribuyen a aliviar las condiciones de pobreza, problema crítico en nuestra región Latinoamericana.

"Acompañamos a la AVE en su empeño de llevar las prácticas de gobierno corporativo a las empresas no listadas: un país necesita generar confianza y esto se logra no sólo a través de las empresa públicas que han abierto sus acciones al mercado de capitales... se logra a través de la totalidad de sus empresas"

Aída Lamus,

Presidente Comisión Nacional de Valores - CNV 1995-2005 Foro AVE: Hablemos de Buen Gobierno...diciembre 2004

"La Comisión Nacional de Valores de Venezuela, ha iniciado un programa de promoción del mercado de capitales, a los fines de incorporar no solamente a todos los sectores activos de la economía sino a un mayor número de actores en las actividades de intermediación propia del mercado de capitales; todo ello dentro del marco de los parámetros fijados por el Presidente de la Republica, en el Plan Estratégico de la Nación, en el cual destaca fundamentalmente, el aspecto relacionado con la "Democratización del capital".

Entre esas iniciativas adoptadas para el desarrollo del mercado, podemos mencionar un plan de fortalecimiento de las instituciones y de la actividad como tal, a través de sanas prácticas de administración y dirección dentro de las compañías que hacen oferta pública de valores, a través de la adopción de principios de gobierno corporativo que, como su nombre lo indica, constituyen "principios" y no reglas de obligatorio cumplimiento, combinado con un programa de educación, con el cual se pretende explicar las bondades de la adopción de los mismos, desde el punto de vista de proyección y competitividad, a nivel no solamente nacional sino internacional, visto que el público inversor tendrá la posibilidad de seleccionar

la inversión que desea realizar, incrementándose la confianza en aquellas que disponen de estos principios (materialización del concepto de contraloría social).

La forma en que han sido concebidos los referidos principios, hace que los mismos sean aplicables a todas las empresas que participan o eventualmente puedan participar en el mercado de capitales, desde las pequeñas y medianas empresas hasta aquellas que tengan el carácter de públicas, toda vez que su capital está conformado con participación accionaria del Estado Venezolano, en el entendido de que en estas últimas dependerá, además de la naturaleza de los principios como tal, de los lineamientos políticos que se adopten para el ingreso de las mismas al mercado de capitales.

Vale la pena destacar que la Comisión Nacional de Valores de Venezuela adoptó este esquema de "principios" convencida de las ventajas de los mismos, toda vez que los mismos constituyen una herramienta de transparencia en la administración de las empresas y por ende para lograr la competitividad en todas las instancias económicas".

Fernando De Candia

Presidente Comisión Nacional de Valores - CNV (2006)

(www.cnv.gov.ve)

Testimonio incluido en el documento "Gobierno Corporativo y Empresas del Estado"; presentado por AVE en el Segundo Encuentro Latinoamericano de Gobierno Corporativo para Empresas Estatales, Ministerio de Planificación del Brasil, Brasilia, agosto 2005.

"...las prácticas que propone el gobierno corporativo van en beneficio de todos los accionistas, tanto aquellos que compran en bolsa, como aquellos que representan pequeños grupos con participación en una empresa o incluso miembros de una familia..."

Francisco Palma.

Directivo Asociación Venezolana de Emisores de Valores – AVESEVAL en 2004 Foro AVE: Hablemos de Buen Gobierno...diciembre 2004

"...uno de los problemas graves que enfrenta Venezuela es la falta de inversión... y la falta de transparencia, si bien no es el único, es uno de los obstáculos para la inversión... allí la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo pueden hacer un aporte importante..."

Nelson Ortiz

Presidente Bolsa de Valores de Caracas – BVC en 2004

(www.caracasstock.org)

Foro AVE: Hablemos de Buen Gobierno...diciembre 2004

"...En Venezuela, el mercado de capitales es pequeño en comparación con el tamaño de la economía y en los últimos años las inversiones han venido decayendo... es por esto que el buen gobierno juega un papel muy importante a la hora de reestimular y profundizar los mercados y promocionar la inversión..."

Dinorah Singer Gerente de Promoción de Inversiones en 2004 Comisión Nacional para la Promoción de Inversiones - CONAPRI "... para la gran empresa privada el gobierno corporativo significa beneficios muy importantes...... no sólo por la profesionalización de la gerencia y la incorporación de directores, gerentes y empleados que focalizan su gestión hacia el crecimiento del negocio antes que hacia la remuneración del capital del accionista.....también es fundamental para acceder a los mercados de capitales, ya sea directa o indirectamente.

Estoy convencido de que el ejercicio sistemático y serio del Gobierno Corporativo convierte a las grandes empresas familiares en una extraordinaria alternativa para la atracción de socios internacionales que encontrarán en ella, junto a los componentes de arraigo, comprensión y capacidad de adecuación al entorno local, la claridad y el acceso a la información necesarios para estar dispuestos a compartir el riesgo financiero que significa la inversión en nuestros países"

Juan Simón Mendoza Giménez Presidente AVE 2004-2006 Miembro fundador Comité Gobierno Corporativo AVE Director Ejecutivo Empresas Polar (www.empresas-polar.com)

En la Asociación Venezolana de Ejecutivos, AVE, (www.ave.org.ve) desde nuestra fundación en 1957, hace ya casi 50 años, hemos mantenido el compromiso de ser referencia nacional para las mejores prácticas corporativas y gerenciales, basados en modelos diseñados y adaptados a nuestras realidades locales.

Durante los últimos años y a pesar de las dificultades que como país hemos venido atravesando, hemos asumido la responsabilidad de enviar un mensaje a la sociedad, a nuestro gobierno, a los gobiernos de nuestra región (andina y latinoamericana) y a la comunidad internacional: el mensaje de que el sector gerencial en Venezuela está ejerciendo su cuota de análisis y evaluación de prácticas empresariales para el desarrollo del país.

Tenemos muy en cuenta el rol que, como asociación que conjuga sectores públicos y privados de la gerencia nacional, nos corresponde jugar en la promoción de principios y prácticas de negocios basados en la inclusión, la equidad, la ética y la transparencia.

Venimos actuando y promoviendo el Gobierno Corporativo en nuestro país desde el año 2000, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, a través del Comité AVE de Gobierno Corporativo (www.ave.org.ve/comitegc), constituido con el compromiso de nuestra Junta Directiva y con la participación de sectores representativos en nuestro país: sector público y privado, la banca, la pequeña y mediana industria, la gran empresa que cotiza sus acciones en la bolsa de valores y también la gran empresa familiar, no listada.

En la Asociación Venezolana de Ejecutivos estamos convencidos de que el Gobierno Corporativo, al tiempo que agrega valor a los mercados de capitales en los que actúa la gran empresa, también modela el sistema de intercambio con la pequeña y mediana, que en definitiva representa sobre el 90% de la comunidad de negocios del país.

Para nosotros en AVE toda organización o empresa, grande, mediana o pequeña; pública o privada, con o sin fines de lucro; todas serán más competitivas en la medida que adopten las buenas prácticas de gobierno corporativo.

CAPÍTULO IX LA RSE INTERNA

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL

Alexandra Millán

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-vida comienzan a aflorar a principios de los años setenta en los países más desarrollados tras la ruptura del modelo de referencia de la era industrial, en el que la estructura familiar clásica, la actividad industrial centrada en el hombre sujeto a horarios y lugares de trabajo rígidos y la consagración de las mujeres a la atención de las responsabilidades reproductivas quiebra para dar paso a nuevas realidades.

Así, el notable crecimiento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, la pérdida de protagonismo de la familia tradicional de un solo mantenedor económico en pos de nuevas tipologías (familias con dobles ingresos, familias monoparentales, etc.) y el envejecimiento progresivo de las personas trabajadoras que integran las organizaciones empresariales han marcado un cambio cualitativo que, sin embargo, no ha sido asumido por el mundo de la producción.

Las percepciones sociales sobre el trabajo y la familia no han cambiado al mismo ritmo con que se ha transformado el mercado laboral. Corporaciones y empresas presentan hoy en día, unas líneas maestras de estructuración del trabajo que responden a los intereses y las necesidades de un empleado tipo, de sexo varón perteneciente a un modelo familiar basado en el hombre como sostén económico y la mujer en el doble rol de pilar de la familia y subordinada del primero. Este modelo de "trabajador ideal" hombre no sólo es discriminatorio para las mujeres sino también para los hombres que han asumido sus responsabilidades familiares.

Como consecuencia de esta ceguera cada vez son más las personas que experimentan un conflicto creciente entre el trabajo y la familia.

Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia, además de afectar a la persona trabajadora, tiene consecuencias negativas para la empresa; cuadros de estrés, insatisfacción laboral, menor compromiso y rendimiento con los objetivos de la empresa, llevan a esta última a enfrentarse a costos crecientes en cuanto a productividad en descenso, peor calidad de vida y pérdida de personas empleadas cualificadas. Una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implantación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

El éxito de estas políticas radica en su universalización, puesto que si lo que se pretende es promover la igualdad de género en la empresa, es obligado que esos planes trabajo-familia se destinen tanto a los trabajadores como a las trabajadoras y que busquen promover una "prestación de cuidados familiares compartida" por igual por los hombres y las mujeres. Si los programas para remediar la situación se dirigen exclusivamente a las mujeres, el costo adicional de tales programas hará que las empresas sigan viendo más caro contratar a una mujer trabajadora que a un hombre.

Pese a las amenazas que se ciernen sobre la organización que da la espalda a las nuevas realidades, muchas empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y vida familiar no es de su responsabilidad, dejando en manos del Estado la solución al hacer leyes que lo regularicen.

Afortunadamente, esta tendencia está cambiando y cada vez más empresas están empezando a centrarse en las maneras de ayudar a las personas miembros de sus plantillas a conciliar el trabajo y la familia.

Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables. Estudios en Estados Unidos y España (Chinchilla, 2001) apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de las empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla. Algunos sectores como la electrónica, las tecnologías de la información y la consultoría ya se ven enfrentados con escasez en sus principales mercados laborales¹.

Existen diversas formas en que las empresas pueden ayudar a sus empleados y empleadas a equilibrar el trabajo y la vida privada. Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva, procurando tiempo a madres y padres para que puedan dedicarse de manera intensiva al cuidado de niños y niñas durante la etapa en que más lo necesitan.

Las facilidades que pueden tener las trabajadoras y los trabajadores para tomar una excedencia formal pueden ser más considerables en el caso de las grandes empresas que en el caso de las pequeñas o medianas empresas o bien en el caso de las empresas familiares.

Pero, en estos casos puede resultar más ventajoso para él o la interesada negociar personalmente con el empleador.

Las interpretaciones del problema de la conciliación de la vida familiar y la vida laboral

En el campo teórico

Resulta evidente la complejidad del problema de la Conciliación de la Vida Familiar y la Vida Laboral. Tanto por los factores que inciden en él como por las implicaciones que encierra, podría decirse que constituye un problema social total. Es por ello que su estudio se despliega por una geografía temáticamente diversa, que abarca diferentes disciplinas académicas, cada una de las cuales va a intentar efectuar su particular reducción analítica del problema.

^{1.} Luiz Ladrón de Guevara, Ma Dolores, Manual de buenas prácticas para la negociación colectiva en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, CEN-UGT, Ponencia presentada en las jornadas "El mercado laboral en la ciudad de Valencia. Perspectivas para el futuro". 29 de Abril de 2002. Disponible en http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/empleo/ponenc4.pdf

En principio, los enfoques de la cuestión de la Conciliación de la Vida Laboral y la Vida Familiar pueden ser clasificados en líneas generales en dos perspectivas diferenciadas, aunque por supuesto no exentas de relaciones mutuas, de cruces, influencias y aportaciones recíprocas. Se trataría de las siguientes:

- · La perspectiva sociológica.
- · La perspectiva económica.

1. La perspectiva sociológica

Tal vez por su condición de problema social, las aproximaciones más fecundas y abundantes del tema de la conciliación de la vida familiar y la vida laboral provengan de la sociología, dado el carácter generalista de esta disciplina. El encuadre sociológico general del problema se produce a partir de las temáticas clásicas de la estructura social, sus cambios y sus resistencias.

Al abordar el tema de la conciliación, la sociología ha partido de la constatación de la persistencia de una estructura tradicional de valores, normas, creencias e identidades, que son inherentes a un sistema de estatus y roles de género, para a continuación poner en evidencia los síntomas de transformación de tal estructura: la constitución de una cultura de la emancipación como característica de la modernidad (emancipación del individuo en general y de las mujeres, como sujeto colectivo, en particular) y el proceso masivo de incorporación femenina al mercado de trabajo, a la vez reflejo y motor del cambio de roles de género.

2. La perspectiva económica

Es probable que la aplicación más relevante de una perspectiva estrictamente económica para el estudio de la conciliación de la vida familiar y la vida laboral se encuentre en las teorías de la nueva economía familiar. Desarrolladas en la década de los años 80, en pleno auge del neoliberalismo, e inspiradas en los trabajos del premio Nobel norteamericano.

Gary Becker, los estudios de la nueva economía familiar tienen su fundamento conceptual en la teoría económica neoclásica y en las teorías del capital humano (Becker, 1987; Borderías, Carrasco, Alemany, 1994; Alba, 2000)².

En la elaboración de un marco teórico para el estudio del problema de las relaciones entre vida familiar y vida laboral, la nueva economía familiar muestra su ortodoxia neoclásica: el ser humano comparece, en efecto, como un homo economicus cuya conducta se orienta racionalmente al logro del máximo beneficio. Pero, para la nueva economía familiar, la unidad de estimación de costos y de toma de decisiones está constituida ahora por la familia (nuclear) en su conjunto, no por individuos aislados.

Concebida como una entidad racional, la unidad familiar va a tomar sus decisiones relativas a la natalidad o a la dedicación de sus miembros al trabajo productivo o reproductivo a partir de métodos de análisis de costos.

El carácter economicista de la nueva economía familiar se hace evidente en la aplicación de estos métodos como modelos explicativos de las decisiones tomadas en el seno de la familia³

^{2.} Becker, Borderías, Carrasco. Análisis Teórico de la Desigualdad Alemany, 1994; Alba, 2000.

^{3.} Chinchilla, Ma. Nuria. Iniciativa Local por Igualdad y La Conciliación. Documentos de Conclusiones. Dic. 2004

Políticas públicas de conciliación vida familiar y vida laboral

Tradicionalmente han sido los Poderes Públicos los encargados de establecer instrumentos para la eliminación de la discriminación por razón de sexo, a fin de lograr la real y sustancial equiparación entre mujeres y hombres, mediante políticas de fomento del empleo primero, y el desarrollo de leyes para conciliar la vida familiar y profesional (mediante una mejor organización de los horarios de trabajo y del tiempo, concesión de permisos, licencias...) después.

Los gobiernos han intentado responder a los cambios sociales actuando en diversos niveles: haciéndose cargo del costo social y económico que supone compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares; estableciendo infraestructuras destinadas a apoyar la mejor administración y satisfacción de las necesidades de la familia (guarderías infantiles, centros de formación para los padres y las madres en psicología infantil, teoría del aprendizaje...); fomentando la flexibilidad horaria, contratación a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad; así como a nivel legislativo.

No obstante, y contrariamente a lo pretendido, en ocasiones las políticas públicas pierden su vocación universal para convertirse en "políticas para mujeres" que acaban frenando los procesos igualadores que, paradójicamente, han impulsado su adopción⁴.

Equilibrio laboral (Work-life Balance)

A mediados de los años 80, comenzó a apreciarse en el seno de muchas organizaciones empresariales estadounidenses y canadienses la necesidad de dar respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores y las trabajadoras de cara a compatibilizar su vida laboral y familiar⁵.

Numerosos estudios apuntaron a los conflictos vida profesional-familiar como la causa de los males que aquejaban a la empresa (el creciente absentismo laboral, la mejora de la productividad, y la contratación y conservación del personal con mayor potencial) lo que llevó a los cuerpos directivos de dichas empresas a poner en marcha programas de apoyo a la familia a gran escala.

El retraso en cuestiones de gestión empresarial se hace evidente cuando se examina detenidamente el estilo de dirección de grandes y pequeñas empresas que priman el corto frente al largo plazo y que no parecen, de ninguna manera, sentirse amenazadas por las numerosas razones que hacen esperar que el conflicto trabajo/familia sea cada vez un problema más intenso. El volumen de desempleo existente permite una percepción de la realidad donde el puesto de trabajo constituye el bien más preciado de la persona que lo ocupa.

Estos elementos llevan a gran parte del empresariado a obviar la adopción de políticas compatibles con la familia, haciendo caso omiso de las circunstancias que intensifican la necesidad de las mismas (Chinchilla, 2001).

1. Crecientes índices de participación de mujeres en el mundo laboral.

^{4.} Galindo Sánchez, J, "Mujer Trabajo y Responsabilidades Familiares". Comisión: Andalucía una Sociedad Incluyente.

^{5.} Doménec Melè Carnè, Conciliar Trabajo y Familia: un reto para el siglo XXI. 2004

- 2. Proceso tardío de transición del modelo tradicional mantenedor/ama de casa a familias de ingresos duales, que ha redundado en un mayor conflicto inter-generacional y entre los sexos.
- 3. Bajos índices de natalidad y elevación de la esperanza de vida, con el consiguiente envejecimiento de la población que derivará en una escasez de recursos en sectores del mercado laboral.
- 4. Cultura empresarial de horarios partidos con una larga pausa para comer que resulta en muchas horas de trabajo y hacen difícil la conciliación de trabajo y familia.
- 5. Importancia del papel de la familia.

Si bien la combinación de todos estos factores no genera excesiva preocupación, las expectativas sociales e institucionales han logrado despertar en las empresas la necesidad, si se quiere cosmética, de poner en marcha medidas "acorde con los tiempos".

Esto lleva a las empresas a solicitar servicios de consultoría para conducir un cambio de cultura empresarial que introduzca políticas de trabajo y familia y que respeten la diversidad de las personas que trabajan en la organización.

Costos y beneficios para las empresas que implantan políticas de conciliación

El establecimiento de los instrumentos para Conciliar la Vida Familiar y Profesional puede conllevar un costo económico para la empresa, ésta lo tiene que asumir en aras de su propio beneficio.

Viejos paradigmas como la cultura del trabajo presencial y las largas jornadas laborales, según los cuales la productividad suele asociarse al tiempo que un empleado o empleada pasa en el lugar de trabajo, obstaculizan la consecución del equilibrio entre vida y trabajo que permita a las personas trabajadoras alcanzar un estadio de bienestar personal y laboral.

Aunque, a primera vista, pueda parecer que el aspecto económico de los empleos prima sobre cualquier otra consideración en las prioridades y modelos de elección de las personas, la realidad muestra que esta apreciación va variando a favor de la inclusión de una percepción más subjetiva del valor del puesto de trabajo. Los trabajadores y trabajadoras saben que forman parte del capital de la empresa y empiezan a demandar nuevas condiciones de trabajo que les permitan conciliar la vida familiar y la laboral y que atiendan a su diversidad.

Untratamiento inadecuado, o lo que es peor, una respuesta inexistente ante estas demandas llevaría a las personas trabajadoras a experimentar niveles de estrés directamente relacionados con problemas de salud y absentismo laboral, con el consiguiente descenso de la productividad en la empresa. Por no mencionar el elevado índice de abandonos del mercado del trabajo, por parte de muchas personas, que incapaces de compaginar el trabajo en la empresa y sus obligaciones familiares, hacen una opción de vida alejada del mundo laboral⁶.

Esta "fuga" de trabajadores y trabajadoras es especialmente gravosa para la empresa,

^{6.} Informe Randstad. Calidad del Trabajo de los Quince. Las Políticas de Conciliación. 2006

dado que entraña la pérdida de las destrezas que poseen y la de la inversión realizada en formación, lo que redunda en mayores costos.

Por el contrario, los empleados y empleadas que logran alcanzar este equilibrio suelen mostrarse más satisfechos y dispuestos a comprometerse más ampliamente a favor de su empresa, al tiempo que sus niveles de productividad crecen a medida que la empresa se muestra receptiva a sus expectativas y necesidades. Además, a través de la adopción de políticas de conciliación se logra garantizar una mayor presencia de mujeres, tradicionalmente responsables del trabajo reproductivo y por ello excluidas de la esfera productiva, y con ello una mayor diversidad ⁷.

Por otra parte, las políticas que permiten a las personas trabajadoras de una empresa fijar los horarios de entrada y salida con cierta flexibilidad pueden revertir en un incremento potencial de la cobertura del servicio al asegurar por más horas la presencia en el lugar de trabajo de alguna de las personas empleadas. Asimismo, una mayor flexibilidad de agenda permite a trabajadores y trabajadoras adecuarse con mayor facilidad a las demandas de la clientela, aumentando su capacidad de respuesta.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que una estrategia comprometida en materia de Conciliación Vida y Trabajo sitúa a la empresa en un plano de cumplimiento de la legislación vigente que puede ser beneficioso a la larga en sus relaciones con otras organizaciones, la administración y la clientela, grupos de interés (stakeholders). La imagen pública de la empresa como agente económico progresista y socialmente responsable viene siendo cada vez más uno de los objetivos fundamentales.

Las nuevas tecnologías de la información se han revelado el aliado perfecto en esta batalla pues consiguen acercar la empresa a la clientela y reducir considerablemente los gastos de desplazamiento al tiempo que se reduce el desgaste físico y psicológico que, una excesiva movilidad geográfica, supone para las personas trabajadoras.

Cultura empresarial

A pesar del incremento constante del número de mujeres que accede al mercado laboral y su presencia cada vez más visible, incluso a nivel directivo, en las organizaciones empresariales, se continúa esperando de la persona trabajadora que reúna ciertas cualidades de las tradicionalmente consideradas "masculinas". Se valora que dicha persona anteponga a todo su "carrera profesional"; que centre su vida en el trabajo; que esté en condiciones de dedicar al trabajo largas jornadas para adaptarse al rápido ritmo de producción que requiere el mercado globalizado; que pueda ajustar su vida familiar a las exigencias del trabajo, cuando éste lo demande; y que, en fin, no esté coartado por unas obligaciones familiares que reclamen su dedicación a ellas. En los nuevos usos laborales, no es infrecuente que las empresas inicien la jornada con desayunos de trabajo y las concluyan con sesiones de planificación que se prolongan durante la cena. Y los programas de formación pueden requerir del trabajador o la trabajadora prolongadas ausencias del hogar.

Con estos referentes resulta evidente que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia (Chinchilla, 2001). Varios estudios demuestran que la cultura de empresa, y en concreto la actitud del personal directivo, juega un papel

^{7.} Biblioteca Empresarial "Cinco Días. Manual de la empresa responsable. Conciliación vida laboral y vida personal y familiar", www.cincodias.es

importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día.

Mientras la cultura de empresa contradiga las políticas formales, las personas empleadas serán reacias a utilizar las políticas por miedo a ser represaliadas por sus colegas o el personal directivo, y a largo plazo por temor a su futuro en la empresa.

La Responsabilidad social interna

La gestión óptima de la Responsabilidad Social Corporativa en su dimensión interna como nuevo modelo de gestión y filosofía empresarial supone, además del cumplimiento estricto de las obligaciones morales, éticas y legales vigentes, la integración voluntaria de estrategias y administración de políticas sociales, laborales, económicas, de garantía de los derechos humanos, medioambientales y de igualdad que surgen de la relación transparente con los diferentes grupos de interés o (stakeholders), es decir, de las relaciones que posee la propia empresa con su capital humano, proveedores, consumidores y clientes, competencia, accionistas, entorno medioambiental, administración pública y la sociedad, en general.

La Responsabilidad Social Corporativa Interna se ocupa de la gestión social y solidaria de los Recursos Humanos de las empresas y, por tanto, es la parte de la Responsabilidad Social Corporativa que estudia el diseño e implantación de planes de Igualdad y Conciliación en las mismas.

Entre los mecanismos existentes para medir la RSI dentro de las empresas, tenemos los indicadores que distorsionan de manera positiva o negativo y de los cuales se pueden tomar como herramienta de alarma para mejorar el trabajo interno y hacer compatibles dos mundos que han de desarrollarse a la par. Dentro del marco de los indicadores negativos de impacto personal tenemos:

- Horarios de trabajo sobrecargados y continuados, lo que propicia una dedicación excesiva en tiempo y energía física y mental al trabajo, en detrimento de las relaciones familiares.
- La prisa y el consiguiente estrés que se manifiesta como consecuencia tanto de las jornadas prolongadas como por la asunción de grandes responsabilidades.
- El denominado Síndrome de "Estar Quemado" (Burn-Out), que se refiere al agotamiento o fatiga que caracteriza a aquellos que hacen trabajar a la gente y que buscan el desarrollo personal a través del propio trabajo, haciendo que se impliquen por ello menos en los asuntos familiares ⁸.
- La fuerte y persistente incidencia emocional negativa que diversas situaciones laborales desagradables ejercen sobre la vida privada, en especial sobre la convivencia familiar y en pareja.
- La denominada "adicción al trabajo" así como la utilización del mismo como excusa para evitar afrontar los problemas y las responsabilidades familiares (ocuparse de los hijos, de las personas mayores, las propias actividades domésticas, etc.).

Para garantizar los derechos de las personas trabajadoras y poder mantener adecuadamente la sana y necesaria dimensión personal y familiar, las organizaciones han de poner en práctica diversas iniciativas que palien o incluso eliminen los efectos

^{8.} Levinton, Harry "Equilibrando Trabajo y Vida" Libro colectivo de Harvard Business Review publicado en el año 2002.

perniciosos que sobre los individuos provoca la esquizofrenia entre lo personal y familiar con lo laboral. Este necesario ajuste precisa interés y actuaciones por parte de los integrantes de las organizaciones como de ellas mismas, todo ello avalado y sancionado por las autoridades, las cuales velarán con los medios necesarios por el cumplimiento adecuado de las iniciativas que se conciban.

En fin, la empresa que pretenda liderar su sector durante el siglo XXI como organización que busca beneficio, que ofrece un servicio a la sociedad y satisface la demanda del mercado, ha de asumir un nuevo aspecto; la satisfacción del empleado no sólo a través de las políticas de remuneración, que por lo demás son muy necesarias, sino también por medio de los planes de desarrollo profesional y apoyo a la conciliación de su vida personal y familiar con su vida laboral y de esta manera dar otro aporte a la Responsabilidad Social Interna.

Por lo antes expuesto, resulta evidente la complejidad y la importancia del problema, tanto por los factores que inciden en él como por las implicaciones que encierra, podría decirse, que esto constituye un problema de orden social y es por ello que su estudio se extiende por una geografía temáticamente diversa, que se despliega por diferentes disciplinas académicas.

LA RSC INTERNA: UNA POLÍTICA DE RSC CON SENTIDO

Daniela Toro Carnevali

Introducción

El punto en el que gestión del Capital Humano y agenda de Responsabilidad social confluyen es lo que llamamos RSC interna. Es la atención a los empleados como principales colaboradores de la organización y como agentes partícipes en la creación de valor.

De acuerdo a Susana Gutiérrez en la presentación del libro La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas "No se puede concebir una empresa socialmente responsable sin una política y unas prácticas de gestión de Recursos Humanos que no contemplen principios de desarrollo sostenible para el crecimiento y el bienestar de las personas que la configuran". Es por ello que las compañías que adoptan un enfoque activo de RSC integran criterios socialmente responsables en la gestión de sus RR.HH.

La buena gestión de los RR.HH. puede contribuir al sentido de pertenencia de las personas, y, en consecuencia, a su contribución a la capacidad de crear valor de la empresa. Para que las personas, en este caso los empleados, se sientan miembros de una comunidad han de comprobar día a día que la empresa les tiene en consideración. Que se preocupa por ellos y tiene en cuenta sus necesidades de todo tipo. Sólo de esta forma se podrán sentir comprometidos e involucrados en el proyecto común de la empresa. Es el sentido de comunidad, lo que Sege, llama "la visión compartida".

Sin embargo, lograr esta visión compartida no siempre se da de manera automática. El que una empresa decida adoptar una estrategia de responsabilidad social no le garantiza el apoyo inmediato de sus colaboradores internos ni tampoco la legitimación de dichas acciones.

¿Qué hace pensar que no todas las empresas que se aventuran a incorporar prácticas socialmente responsables realmente logran el apoyo y reconocimiento de sus empleados? De acuerdo a un estudio realizado en Europa por la consultora Krauthammer¹ en el 50% de las compañías estudiadas la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas no convencía a sus propios empleados y se sentían decepcionados ante la misma.

Este es un número alto que da de pensar. Si el objetivo final de la RSC es crear valor para la compañía y también para la sociedad, al menos internamente la mitad de las empresas de este estudio no lo están logrando.

A partir de esta idea buscaremos en este capítulo explicar por qué cada empresa debe darse a la tarea de diseñar su propio proyecto de RSC como una forma de legitimar y lograr el compromiso de sus empleados. En segundo lugar, explicaremos que una vez que este proceso haya sido legitimado por los empleados se debe pasar a comunicarlo adecuadamente de manera que éste cree sentido ² a los mismos. Para ello la empresa

^{1. &}quot;La RS de las empresas no convence a sus propios empleados, según un estudio". En: http://www.comfia.info/noticias/48866.html. 24 de abril de 2009

^{2.} Sensemaking, concepto acuñado por Karl Weick (1995) implica llevar las circunstancias a una situación que es comprendida de forma explícita en palabras que sirven de trampolín a la acción (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005).

tiene varias vías, en primer lugar están las vías formales tradicionales y en segundo lugar, los agentes de cambios capaces de interpretar y difundir el conocimiento por canales informales y redes sociales de la organización. Por último para que dicha legitimidad y sentido alcanzado perdure a lo largo del tiempo es necesario que la empresa actúe de manera coherente.

La RSC hecha a medida

Parece ser un punto ya aceptado que las políticas de Responsabilidad social corporativa crean valor a las empresas pero, ¿este valor también se genera a un nivel interno con los empleados? Si nos fijamos en el estudio antes mencionado esto parece no ser siempre así. De acuerdo a Dentchev (2004) el desempeño socialmente responsable³ no es una aventura inocente para los directivos, sino más bien una estrategia para alcanzar objetivos corporativos. Por lo tanto, si no se implementa correctamente la estrategia de desempeño social puede dañar la ventaja competitiva⁴ de la empresa.

El mismo autor nos dice que existen una serie de oportunidades estratégicas y amenazas (tanto positivas como negativas) ligadas a la responsabilidad social. Cuando es implantada correctamente la RSC puede llevar a mejorar la relación con los grupos de interés, mejorar la reputación corporativa y mejorar el desempeño total de la organización. Por el contrario, cuando no es implantada correctamente los efectos negativos de la RSC pueden causar daño reputacional, malos entendidos entre la compañía y sus grupos de interés, debidos a las asimetrías informativas, luchas de poder y percepciones erróneas.

Dado que la puesta en práctica de la RSC en una organización cualquiera requiere inversión de varios tipos de recursos (tiempo, dinero, capital humano) es imprescindible ser cuidadosos y hacer las cosas bien hechas para alcanzar el resultado esperado. Para ello es condición sin e qua non involucrar a los empleados en este proceso y cerciorarse que existe un equilibrio entre los esfuerzos realizados hacia fuera con clientes, proveedores, comunidad local, sector público, tercer sector, como los que se realizan para con los empleados.

Es necesario que las empresas piensen con mucho cuidado sobre sus competencias centrales, sus capacidades únicas y los recursos que invertirán para que puedan actuar como estrategias diferenciadoras capaces de crear ventajas competitivas en el sentido de Porter (1980). Siendo así, cada empresa debe darse a la labor de elaborar con mucho cuidado su propio modelo de responsabilidad empresarial (Toro, 2006). En la elaboración de dicho modelo deben tenerse en cuenta aspectos tan importantes como el modelo de empresa, su negocio, tamaño, mercado, su cultura organizativa y en especial sus valores.

Jacques Schraven⁵, director de VNO-NCW, The Dutch Employers Association, afirma que no existe una receta única de sostenibilidad corporativa y que por el contrario es un modelo hecho a medida en el que cada empresa debe escoger de entre las muchas oportunidades cuál concepto es la mejor opción de acuerdo con los objetivos e intenciones de la empresa y alineado con su estrategia.

En este diseño a medida es importante tener en cuenta e involucrar a los principales colaboradores de la empresa. La publicación "Diálogo con los Grupos de Interés" comenta

^{3.} Corporate social performance. Dentchev, 2004.

^{4.} La ventaja competitiva denota la habilidad de una empresa de aventajar otras organizaciones (Porter, 1996).

^{5.} Citado en Van Marrewik (2003).

que para fortalecer la credibilidad de sus elecciones estratégicas de Responsabilidad Social, las compañías deben definir y comunicar a sus empleados esta estrategia así como los límites de sus compromisos. Sin embargo, creemos que para lograr el éxito de la implantación de la RSC se debe no sólo comunicar lo que ya se ha hecho sino que se debe dar un paso hacia atrás e involucrarse desde el inicio. Es la diferencia entre la RSC de "laboratorio", hecha de espalda a las inquietudes de los empleados, y la RSC "inclusiva" que les hace partícipe y toma en cuenta sus expectativas, necesidades, opiniones, conocimiento y experiencia.

La RSC que busca legitimarse

Se suele decir que es importante que la RSC venga del nivel directivo más alto para que así sea capaz de movilizar e implicar a toda la organización. Sin embargo, la contraparte es que de cara a los empleados es algo que viene impuesto desde arriba. En la mayoría de los casos, si bien hay interesantes excepciones, las políticas y acciones de RSC no suelen ser consultadas en franco diálogo con la plantilla y los empleados, dicho coloquialmente, "se lo suelen encontrar".

El que la RSC venga impulsada por la alta directiva y caiga en cascada hacia el resto de la organización garantiza que éste será un tema que contará con recursos, que puede que en mayor o menor medida esté presente en la estrategia e incluso pueda llegar a formar parte de alguno de los objetivos corporativos. De cara a los empleados, sin embargo, vista así la RSC, puede "sentirse" como un programa más, de tantos, que hay que cumplir. Un proceso en el que no se les ha implicado y que no sienten como propio.

Lo ideal por tanto para que la RSC además de contar con la venia y los recursos de la Dirección cuente con la legitimidad que pueden aportarle los empleados de cara a hacerla suya, es que la misma sea producto de un proceso de consulta y de diálogo.

Arie de Geus ⁶, un alto directivo de Shell, escribió el libro The Living Company para analizar en profundidad a las empresas que habían sobrevivido durante más de un siglo y tratar de comprender qué las caracterizaba. Su conclusión fue que "las compañías mueren porque sus directivos se olvidan de que una empresa es una comunidad de seres humanos que está en el mundo de los negocios, cualquier negocio, para permanecer viva". Así mismo detectó que todas las empresas que sobrevivieron compartían cuatro rasgos esenciales que las hacían semejantes a los seres vivos, siendo uno de ellos la cohesión y el fuerte sentido de pertenencia. Este rasgo habla de la sensación por parte de los empleados de que todos formaban parte de una única entidad.

Por su parte Peter Senge en su obra La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente⁷ publicado en 1990 y considerado por la Harvard Business Review como una de las obras más influyentes en gestión empresarial en los últimos 75 años, expone que las organizaciones inteligentes son aquellas en las que sus miembros amplían continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, nuevos y expansivos patrones de pensamiento son promovidos, la aspiración colectiva es liberada y las personas aprenden continuamente a ver "el todo" juntos. La

^{6.} Citado en La Responsabilidad Social de la Empresa. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España.

^{7.} También comentado en el libro de la Real Academia de Ciencias Económica y Financieras de España

necesidad de avanzar hacia tal tipo de organizaciones se debe a que, en situaciones en las que los cambios surgen y se suceden rápidamente, sólo las que son flexibles, capaces de adaptarse y productivas pueden sobresalir, y para que ello suceda las organizaciones han de describir cómo conseguir el compromiso de sus miembros y promover su capacidad de aprender: "cuando preguntas a la gente qué es ser parte de un gran equipo lo más notable es el sentido, lo significativo de la experiencia".

De acuerdo a lo anterior, la visión compartida es lo que une a sus integrantes en torno a un proyecto común y promueve que estos estén en condiciones y deseosos de aportar todo su conocimiento, potencial y experiencia. Ahora bien, tal y como nos explica Miguel Ángel Rodríguez en La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) íntimamente relacionada con la idea de "visión compartida" está la de "valores compartidos". Los valores son los principios intrínsecamente valiosos y deseables. De esta manera todas las empresas están en la necesidad de tener unos valores que sean conocidos y compartidos y a la vez compatibles con los de sus colaboradores. De otra manera sería imposible lograr la visión compartida, el objetivo común de la empresa.

Por tanto, si uno de los fundamentos de la RSE es el sentido de comunidad, no cabe duda de que el departamento de Recursos Humanos, tiene una influencia y responsabilidad indudable a la hora de conseguir que los colaboradores se sientan partícipes del proyecto común que es una empresa responsable y sostenible.

Así mismo en el estudio mencionado anteriormente, realizado por la consultora Krauthammer, en colaboración con expertos de la Universidad de Ámsterdam y la Universidad Erasmo de Rótterdam, entre otras conclusiones, el informe final constata que "los empleados, lejos de ser pasivos observadores, están tomando un papel activo".

Castiñeira y Lozano comentan a su vez que "(...) con frecuencia se ha cuestionado la idoneidad de la expresión Recursos Humanos. No tan sólo por asimilaros a cualquier otro recurso y porque parece que legitima un trato exclusivamente instrumental. Sino también porque con esta expresión se subraya su pasividad, como si los trabajadores no tuvieran iniciativa, autonomía y voluntad. ¿Pueden ser posibles las organizaciones (públicas o privadas) propias de la sociedad del conocimiento sólo con recursos humanos? El conocimiento está en las personas, las personas son conocimiento. ¿Podemos crear y diseminar conocimiento, generar procesos de aprendizaje o desarrollar una orientación a la responsabilidad sin involucrar a las personas como tales?" Por eso se preguntan "¿Están vacías las empresas?" (...) quizás ha llegado el momento de preguntarse si es posible una empresa responsable sin personas que lo sean. Puesto que la Responsabilidad Social no es únicamente una cuestión de prácticas e indicadores corporativos".

Si por todos lados nos llega información que nos dice que las empresas son organismos vivos y que para su éxito es necesario involucrar y dar espacio a sus partes, realmente ¿cuántas empresas que se inician en la RSC preguntan a sus empleados qué enfoque, qué recursos, qué actividades, qué alcance desearían que dicha política de responsabilidad social adoptase?

Es decir, que de nada vale una magnífica política de RSC si la misma no es respaldada por los empleados. Por tanto, empiezan a surgir diversos temas. En primer lugar que la empresa tome en cuenta las opiniones, preferencias, expectativas de los empleados y en segundo lugar que estos tengan realmente el interés y compromiso de participar. Esto

equilibra la balanza y permite ver que no todo el éxito o fracaso de la aplicación de la RSC corresponde a la organización. Los empleados también deben desear comprometerse y apoyar el cumplimiento de esta estrategia de Responsabilidad social.

¿Cuáles son las ventajas de una política y acciones de RSC apoyadas y legitimadas? Pues una importante sensación de pertenencia, de orgullo, de sentir que su opinión, su conocimiento, su experiencia previa es valorada. Ofrece además, si se ejecutan proyectos propios asociados, utilizar vías alternativas de desarrollo de competencias, de identificación de liderazgo, de cooperación y de trabajo transversal entre las áreas.

Es así como este enfoque, junto con una adecuada política de RSC, ayuda a atraer y a retener a los mejores talentos. Es un cambio lento pero las nuevas generaciones cada vez prestan más atención al tipo de empresas en las que podrían entrar a trabajar. La ética, lo quieran reconocer o no las empresas, es una variable que tienen en cuenta algunos candidatos. Al menos una parte de ellos. En las entrevistas de trabajo ya no son unidireccionales, ahora el futuro empleado o empleada también quiere saber, ¿es esta una empresa que me permita desarrollar mis inquietudes sociales y medioambientales?

La empresa que escucha y que dialoga

El sensemaking permite convertir circunstancias particulares en una situación comprendida explícitamente por todos los actores involucrados. En esa comprensión las palabras, sean habladas o escritas, juegan un papel estelar en ayudar a crear ese sentido (Weick, Sutcliffe y Obtsfeld, 2005). La idea de sensemaking, se apoya en tres ideas. En primer lugar, ocurre cuando un flujo de circunstancias organizacionales es traducido en palabras y categorías destacadas. Segundo, este nuevo conocimiento se organiza a sí mismo en textos escritos y hablados. Tercero, la escritura, la lectura, la conversación y la edición son acciones cruciales a través de las cuales las instituciones moldean la conducta de las personas (Gioia, et al. 1994). El objetivo final del sensemaking dentro de las organizaciones es por tanto lograr que los individuos implicados entiendan la nueva situación y modifiquen su conducta en función de este nuevo conocimiento que ahora comparten.

Ahora bien, ¿cómo pueden las empresas lograr que este nuevo sentido en torno a la RSC sea creado? Dicho de otra manera, ¿cómo lograr que este nuevo discurso sea incorporado dentro de sus mapas mentales, cree sentido de comunidad y les permita actuar de manera motivada?

Una manera es incorporándoles y escuchándoles y en segundo lugar es luego comunicando el resultado de este esfuerzo de consulta. A este respecto el departamento de RR.HH. tiene un papel fundamental en el diálogo de la empresa con sus grupos de interés especialmente cuando ese grupo en particular son los propios empleados de la empresa.

Mi hipótesis es que haciéndolo de esta manera las garantías de éxito y de creación de valor tanto interno como externamente son mayores que haciéndolo simplemente de una manera unidireccional. Cuando las decisiones sobre RSC se apoyan en la consulta a los empleados y tomando en cuenta sus opiniones y preferencias la "creación de sentido" es mayor que cuando no se logra.

Pero, ¿cómo saber qué necesitan los empleados? La respuesta es: escuchando, escuchando y escuchando, No hay atajos ni vías alternas. Para lograr el éxito de la implantación de la

estrategia de RSC las o los responsables de RSC dentro de la empresa siempre tienen a su disposición una herramienta muy sencilla y barata: escuchar. Escuchar sus necesidades, sus expectativas, registrarlas de manera sistemática e intentar en la medida de lo posible canalizarlas adecuadamente en el proyecto que surja a partir de allí.

Escuchar no significa que se tenga que hacer todo lo que los empleados pidan. Lo que si se debe hacer es canalizar adecuadamente y dar respuestas a cada una de sus inquietudes. Para esto no es necesario recurrir a costosas consultorías ni a complicadas metodologías, bastan la buena voluntad, profesionalidad en el trato y respeto al empleado. Herramientas de diálogo hay muchas, así como metodologías, basta con encontrar la que mejor se adapte a la empresa.

Establecer canales de diálogo con los empleados no tiene además que ser un camino complicado y tortuoso y de hecho las empresas, incluso las más pequeñas, cuentan ya con las herramientas suficientes para hacer encuestas breves, intranets que permiten opiniones e incluso blogs internos donde se van aportando y desarrollando ideas. Todo es cuestión de realmente querer incluir a los empleados en el diseño y en la puesta en práctica de la responsabilidad empresarial.

En la Guía de Impulso a la Responsabilidad Social Empresarial, realizada por la Generalitat de Catalunya conjuntamente con la consultora PricewaterouseCoopers se explica que en el proceso de diseño de la política de RSC los pasos mencionados son los siguientes: a) identificar los posibles interlocutores a utilizar como referencia en el proceso de consulta; b) definir la metodología de diálogo con el grupo (entrevistas, encuestas, talleres, grupos focales, etc.) y el contenido de la información a recopilar; c) determinar el grado de importancia de los riesgos y las oportunidades prioritarias para los empleados y d) detectar las expectativas de los empleados e incorporarlas a la estrategia de RSC.

Cuando la política de Responsabilidad social es diseñada teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los empleados no sólo se logra la legitimación del proyecto sino que se logra que el proyecto en cuestión cree sentido y tenga significado para los empleados.

La RSC que comunica y crea sentido

Autores tales como Basu y Palazzo (2009) nos explican que hasta ahora la mayoría de las investigaciones relacionadas con la RSC se han focalizado en las influencias institucionales externas y que un campo de investigación potencialmente mucho más rico podría surgir de estudiar los determinantes institucionales internos tales como los marcos mentales y el proceso de creación de sentido a través del cual la RSC se imbrica en la organización.

Una vez que se ha logrado acuñar y alcanzar una política de RSC legitimada y aprobada es necesario comunicarla a toda la plantilla. Para ello cuando una empresa decide apostar por la RSC es importante que sus grupos de interés internos, sus empleados, entiendan adecuadamente el significado y el sentido dado a este nuevo paradigma. Para este fin la empresa utiliza normalmente vías tradicionales tales como su página web, intranet, emails, newsletters, carteleras, blogs corporativos y otras vías para comunicar internamente la implementación de la estrategia de RSC.

Sin embargo, la comunicación por sí sola por las vías tradicionales no suele garantizar que los empleados entiendan e incorporen el significado de este nuevo proyecto a su día a

día. Es por ello que en este proceso de "construcción" de una nueva cultura organizativa es imprescindible contar con el apoyo de agentes de cambio.

Los agentes de cambio, de acuerdo a la teoría de redes⁸, son aquellos individuos que comprenden a cabalidad el proceso y que se encargan de traducirlo a un nivel que sea entendido por todos los miembros del sistema. Son los líderes del proceso y tienen la responsabilidad de introducir y moderar el lenguaje y las nociones asociadas a la RSC.

Hay que tener en cuenta que el o los agentes de cambio sólo pueden influir en el ámbito individual primero y que no es hasta que esté garantizada la comprensión por parte de todas las partes involucradas que se comienza a forjar una comprensión colectiva del sentido dado a la Responsabilidad social.

Lo mismo que con el diseño de la política de RSC la manera de aproximarse a los empleados debe ser diferente para cada empresa. En cada caso el lenguaje, la narrativa seleccionada y la historia⁹ que se cuenta para explicar y dar sentido al concepto de RSC varía pues se asienta en culturas organizativa, en valores y en experiencias diferentes.

Según desarrollan Cramier et al. (2004) para lograr que la RSC cree sentido para los empleados y se pueda poner en marcha un proyecto conjunto es necesario que existan interlocutores, previamente seleccionados en el proceso de diálogo, encargados de comunicar el nuevo proyecto. Sin embargo, dado que lo que se quiere no es únicamente traspasar información sino que la misma cale profundamente y cambie la conducta de los individuos, dichos interlocutores deben trasladar el discurso formal a un nivel de comprensión individual que sea transversal a toda la organización y que llegue a todos sus componentes.

Por tanto, la implicación de los empleados y la comprensión del nuevo proyecto de RSC se obtendrán sólo cuando los agentes de cambio moderen y lideren el proceso y cuando traduzcan la información y les den significado a los actores involucrados. Cuando la RSC es internalizada por personas proactivas, los nodos en teoría de redes, y traspasada a través de las redes sociales de la empresa es que la RSC realmente llega a imbricarse en la cultura de la organización y a crear sentido de pertenencia y de proyecto único para los empleados.

Castiñeira y Lozano cierran esta idea diciendo que "Hablar de RSE supone que las empresas pretenden dar dirección y propósito a sus actividades. Pero esto no podemos hacerlo sin alguna conexión con procesos que incluyan también la elaboración de valores que den significado y sentido. Entre otras razones, porque no demos de olvidar nunca que las prácticas empresariales pueden ser tan creadores como transformadoras o destructoras de sentido, puesto que tienen un gran impacto en los itinerarios y virales y en el equilibro personal de quiénes trabajan en ellas".

RSC y coherencia deben ir de la mano

La relación con los empleados no es importante únicamente en el proceso de diseño

^{8.} Batagelj y Myrar (1998).

^{9.} Idea del Storytelling. En Será Mejor que lo Cuentes. Los relatos como herramientas de comunicación. Antonio Núñez.

e implantación de la estrategia de RSC sino que debe ser un proceso continuado. Si la legitimidad que se ha ganado a través del diálogo no se mantiene a través de acciones cónsonas con lo que se promueve dicha legitimidad se pierde.

De nada vale un magnífico programa de RSC ni tampoco el tener caminos de comunicación bidireccional con los empleados, si luego la empresa no hace lo que promulga. Un claro ejemplo sería una empresa que por un lado involucra y consulta pero que por el otro lado cierra fábricas de manera unilateral o realiza despidos masivos sin buscar vías alternativas. En casos como estos todo el esfuerzo logrado, toda la legitimidad alcanzada, se perderían en tan sólo un momento.

Lo mismo que sucede con la reputación hacia fuera puede darse hacia dentro. Las empresas pasan años sumando méritos para obtener un reconocimiento reputacional elevado pero sólo toma una sola decisión errónea para echarlo todo al trasto en cuestión de minutos.

El peligro que se corre cuando no se legitima internamente la RSC es que el énfasis se suele poner en acciones con grupos externos en las que los empleados tienen poca o nula participación y esto puede generar no pocas situaciones de incoherencia. Los empleados no se creen lo que las empresas dicen hacer con públicos externos o lo encuentran inconsistente con su situación diaria.

Tal como comentan Castiñeira y Lozano "Si hablamos de responsabilidad, debemos hablar también de actitudes y mentalidades. Y no tan sólo de la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, sino también de la coherencia entre lo que se plantea hacia el exterior y hacia el interior".

La Responsabilidad social es un proyecto continuo dentro de la organización. Cuando es bien implementada debe ser transversal a toda la empresa e involucrar a todos los empleados, a todos los niveles. Si esto es así entonces la RSC baja del nivel macro al nivel micro y pasa a formar parte del ADN de la empresa. Cuando esto realmente se logra los empleados estarán alerta y detectarán con suma facilidad cualquier incongruencia, cualquier desviación entre los valores y principios de la Responsabilidad social y las acciones tanto hacia fuera como hacia dentro. Una vez implantada la RSC requiere un compromiso a fondo de todas las partes involucradas. Sólo así es capaz de crear valor a la empresa y a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

Basu K. y Palazzo G. (2009). "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking". Academy of Management Review 33(1), pp. 122-136.

Batagelj y Mvrar (1998). "Pajek- Program for Large Network Analysis". Connections 21(2), pp. 47-57.

Castiñeira Á. y Lozano J. M. (2005). "¿Están vacías las empresas?. En: La Vanguardia 26 de agosto de 2005.

Cramier et al. (2004). "Making Sense of Corporate Social Responsibility". Journal of Business Ethics; 55(2), pp. 215-222

Dentchev, N. A. (2004). "Corporate Social Performance as a Business Strategy". Journal of Business Ethics 55, pp. 397-412.

"Diálogo con los Grupos de Interés. Guía Práctica para Empresas y Stakeholders" (2009). ORSE/CSR Europe/Forética.

Gioia et al. (1994). "Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemakinbg and Influence". Organization Science, 5, pp. 363-383.

Guía d'Impuls a la Responsabilitat Social Empresarial (2007). Departament de Medi Ambient i Habitatge de la Generalitat de Catalunya y PricewaterouseCoopers, Barcelona.

Gutiérrez, S. (2008). Presentación del libro La aplicación de la Responsabilidad Social a la gestión de personas. Comissió de Responsabilitat Social de Aedipe Catalunya. MediaResponsable. MediaResponsable, Barcelona.

Marrewijk, M. (2003). "Concepts and Definition of CRS and Corporate Sustainability: Between Agency and Comunion". Journal of Business Ethics 44. pp. 95-105.

Núñez, A. (2007) Será Mejor que lo Cuentes. Los relatos como herramientas de comunicación. Empresa Activa, Barcelona.

Porter (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. NY.

Porter, M. E. (1996). "What is Strategy". Harvard Business Review 74(6), pp. 61-78.

Rodríguez, M. A. (2007). La Responsabilidad Social de la Empresa. Propuesta para una Nueva Economía de la Empresa Responsable y Sostenible. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España.

"La RS de las empresas no convence a sus propios empleados, según un estudio". En: http://www.comfia.info/noticias/48866.html. 24 de abril de 2009

Senge, P. (1990). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Granica, Buenos Aires.

Toro, Daniela. "El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. Intangible Capital 14 (2), pp. 338-358.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Foundations for Organizational Science. Sage Publications Series.

Weick K. E., Sutcliffe K. M. y Obstfeld D. (2005). "Organizing and the Process of Sensemaking". Organization Science, 16(\$), pp. 409-421.

RSE INTERNA: RETOS Y VIRTUDES

Víctor Maldonado C.

Algunas precisiones

Nos ha tocado vivir una sociedad densa en organizaciones. Pocas cosas importantes hace el hombre al margen de ellas. Son ellas la mejor expresión del mejor invento del hombre, la división del trabajo, origen de la innovación, el progreso y el bienestar que ahora disfrutan los seres humanos. Toda la socialización que se intenta desde las edades más tempranas está especialmente dirigida a preparar a hombres y mujeres para el mejor desempeño posible de un rol específico dentro de alguna de estas unidades sociales que, continua y sistemáticamente, se proponen hacer algo previamente diseñado. Talcott Parsons lo resumía así: Las organizaciones hacen cosas.

Dentro de los confines de las organizaciones transcurre buena parte de la vida de las personas. Nos guste o no, la triste conclusión de Max Weber todavía continua siendo cierta. Estamos condenados a vivir dentro de los estrechos confines de las organizaciones, que él imaginaba como una jaula de hierro, dentro de ellas ejercemos buena parte de nuestras relaciones sociales y en su interés aprendemos y practicamos una constelación de principios y valores que nos ayudan a desarrollarnos como personas y a comprender mejor las circunstancias de los que nos rodean.

Otra de las características ineludibles de las organizaciones modernas es el sometimiento a un ordenamiento normativo cuya expresión más tangible es el sistema de autoridad. Hay algunos roles que tienen el poder de mandar y el derecho de hacerse obedecer, y otros tienen la única obligación de acatar. Esta posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena es a juicio de Max Weber una probabilidad que se acota a mandatos específicos. Aun aceptando esta delimitación racional, no cabe ninguna duda de que la organización del trabajo formalmente libre que es típica del capitalismo supone la entrega voluntaria y temporal de ciertos grados de libertad. El privilegio de formar parte de una empresa tiene como contrapartida la restricción de pensamiento y acción. Por lo general el individuo debe asumir la ideología corporativa, y en razón del trabajo que desempeña, tanto sus decisiones como acciones están restringidas y orientadas por la misión institucional.

Y finalmente, no podemos olvidar que el principal problema de la acción colectiva es resolver de la mejor manera la cooperación mínima indispensable para lograr los objetivos que se propone la empresa. La dificultad radica en la previsible colisión de las diferentes racionalidades que intentan convivir en las organizaciones, siendo todas ellas legítimas. En momentos de crisis, cuando las decisiones no se pueden tomar por consenso, porque no hay forma de que sus resultados sean beneficiosos para todos los integrantes de la organización, es muy fácil encontrar lo que Michel Crozier llamó "efectos de sistema" o "efectos contraintuitivos" que son el desenlace natural de la invalidación, por la vía de los hechos, de las razones por las que se realizó el contrato original de trabajo.

La cooperación no es un logro fácil, pero es indispensable. Las razones por las cuales se establece una relación de confianza para delegar y aceptar la delegación de la tarea no siempre son obvias. La mezcla entreverada de las motivaciones culturales y sociales se complica aún más al llegar al plano de los incentivos personales. El poder y el

reconocimiento juegan un papel estelar, así como la retribución económica, la identidad ideológica y la satisfacción sentimental que puedan obtenerse de una relación laboral. Por si fuera poco, aspectos como el parroquialismo con el que se enfocan los problemas desde cada una de las unidades, y el espíritu de cuerpo que por lo general priva a nivel departamental hacen que el proceso de toma de decisiones sea harto difícil y carezca en la mayor parte de las veces de guiones claros y precisos.

Este es el contexto dilemático en el que se debate la Responsabilidad Social de las Empresas, que es una nueva forma de enunciar el viejo problema sobre cómo se pueden y se deben alcanzar los objetivos colectivos sin que los medios utilizados destrocen en el camino la reputación y la legitimidad de aquellos que tienen la responsabilidad de velar por la integridad del proyecto.

La mezcla armoniosa de valores y fines

Un dato esencial para entender a las organizaciones es el uso y la administración del poder, y en este sentido cualquier análisis integral que se haga de ellas va a tener que evaluar la presencia de "jugadores políticos" a tiempo completo que van a pugnar porque sus posiciones, opiniones y expectativas sean respetadas. Fuera de la violencia y el diletantismo, el dossier de repertorios de conductas aceptadas es amplísimo. Algunas de ellas se corresponden al desempeño del rol formal, y muchas otras operan dentro de las dimensiones informales de la organización. En el tope de las organizaciones la tarea es por tanto ardua, porque toca coordinar visiones parroquiales y sectarias, depurar las versiones "interesadas", administrar presiones y contrastar todas estas circunstancias con la determinación de las capacidades disponibles para acometer la misión encomendada a la empresa.

Aunque pueda sorprender a algunos, el compromiso de la gente no está relacionado con el plan sino con la satisfacción que experimenta al trabajar para la persona de un jefe en quien deposita buena parte de su confianza. La gente se conecta muy fácilmente con el carisma de sus líderes organizacionales, formales e informales. Erich Fromm justificaba este apego en razón de un miedo ancestral de los hombres a asumir la conducción de su propio destino. Prefieren encontrarse con un futuro pre estructurado a tener que lidiar con los afanes de la libertad. Max Weber encontraba en esta indisposición la virtud que hacía posible toda la lógica de la administración. Pero la negación de sí mismo, y la disciplina ética que se corresponde con la obediencia weberiana no extingue el problema de quién es al final el titular de la responsabilidad por lo que se decide en el ámbito de las organizaciones. Porque a pesar del esfuerzo que hagan las empresas por normar y racionalizar todos los procesos importantes, siempre van a quedar espacios muy amplios de indeterminación que exigirán a todos los niveles capacidad y criterio para tomar decisiones.

Un líder debe modelar y transmitir tres "virtudes" organizacionales. Pasión, sentido de la responsabilidad y mesura. El sociólogo Mikel de Viana S.J. lo advertía insistentemente con la fuerza de una frase cuya intención era confrontar a los directivos y gerentes venezolanos con un reto que muchos no valoraban adecuadamente. El apotegma "Nadie sigue a un pirata. Nadie quiere a una rata", apunta violentamente a dos dilemas cuya recalcitrancia habría que evaluar. El primero de ellos, entre actuar de acuerdo a principios o conseguir las metas sin importar los costos. El segundo, a la sinuosa ambigüedad cultural que muchas veces premia mejor las conductas amorales que aquellas que son producto de un adecuado discernimiento. El último trabajo del psicólogo Axel Capriles trabaja el tema con muchísima rigurosidad. En el ensayo "La picardía del venezolano o el triunfo del tío conejo",

sus sesudas reflexiones nos enfrentan con la figura del pícaro, el más exitoso y extendido de nuestros arquetipos vernáculos. "Nada más lejano del arquetipo del héroe que la figura del pícaro. Si el héroe remite a códigos de honor y dignidad, a gestas valerosas e ideales excelsos, el pícaro nos lleva a lo más bajo, nos hunde en la miseria, en el engaño, en la mentira y la deshonra".

Max Weber nos da las claves de las virtudes organizacionales que queremos preponderar. La pasión, no tanto como "excitación estéril" e histeroide, en cuanto a la positividad que puede encontrarse en la entrega convencida a una causa, al dios o al demonio que la gobierna. Hay una condición que se debería cumplir a la hora de decidir un curso de acción, y es la persistencia. Uno de los errores más conspicuos de la gerencia es dejarse abatir por la moda e ir al garete de la última tendencia. Contrario a esta conducta, es la advertencia de evitar "el romanticismo de lo intelectualmente interesante" que gira en el vacío y está desprovisto de toda la responsabilidad objetiva.

La responsabilidad es el resultado del discernimiento que conduce a asumir sin conflicto alguno las consecuencias de los hechos que resultan de las decisiones tomadas libremente. J.J. Rousseau argumentaba que "la obediencia a la ley que uno se ha prescrito es libertad". Para que esa afirmación sea cierta, quien toma las decisiones debe asumir plenamente que la libertad y la justicia, en tanto que virtudes, son siempre esfuerzos enconados para que se impongan en todas nuestras decisiones la libertad y la justicia. Tempranamente Aristóteles advertía que una conducta ética no se podía medir a partir de los actos tomados aisladamente, sino insertos en la totalidad unitaria de la vida. De la misma manera debemos entender la responsabilidad como una virtud que se pueda mostrar desde los niveles directivos y gerenciales, más como una conducta persistente que como la referencia a la solución dada a una situación concreta.

J.L. Aranguren es de la opinión que la vocación por una vida moral no se perfecciona en el hacer sino en el ser. Pero el filósofo está perfectamente claro en que solo es posible hacerse a sí mismo a través del hacer cosas. La virtud gerencial de la responsabilidad se practica tomando decisiones con la certeza de que se debe responder por ellas hasta en el plano de las consecuencias. Supone por tanto ser prudente. Algunas veces la picardía es escamoteo y escurrimiento del bulto. Y muchas veces los resultados de esas conductas son acreditadas como decisiones prudentes, pero no lo son. Ante una situación dramática, continúa argumentando Aranguren, caben dos posturas: la del que mientras contesta "lo pensaré" o "es menester reflexionar", lo que está buscando es una escapatoria, porque incapaz de tomar una decisión por sí, espera "el giro de los acontecimientos" y que la decisión le sea dictada por las cosas mismas, es decir, por los otros. La segunda actitud es la del que "ve" lo que se ha de hacer, y lo hace; y en ella consiste la verdadera prudencia. No es por tanto, concluye el pensador, la decisión por la decisión, pero tampoco es retroceder ante lo que nos pone en un compromiso.

La mesura es la virtud de la templanza. Es evitar el arrebato emocional que impide la serenidad, y por lo tanto imposibilita el recogimiento y la serenidad necesarios para abordar situaciones críticas. Es la competencia que permite mantener la debida distancia respecto de los hombres y las cosas, y que a juicio de Max Weber, condena irremisiblemente a la impotencia a los que no los tienen. Al sociólogo no se le escapaba una dificultad crucial y su posible solución: La toma de decisiones "se hace con la cabeza y no con otras partes del cuerpo o del alma". Y, sin embargo, la entrega a la causa sólo puede nacer y alimentarse de la pasión, si ha de ser una actitud auténticamente humana y no el frívolo juego intelectual.

Sólo el hábito de la distancia (en todos los sentidos de la palabra) hace posible la enérgica doma del alma que caracteriza al dirigente apasionado y lo distingue del simple diletante estérilmente agitado. La "fuerza" de su liderazgo reside, en primer lugar, en la posesión de estas cualidades.

El poder embriaga. Las causas más profundas de las recientes crisis sistémicas del capitalismo nos dan todos los argumentos para sostener esta afirmación. Sin embargo, la ausencia de esa capacidad para movilizar recursos en interés de los objetivos de la organización, impide cualquier acción organizacional, por irrelevante que ella pueda ser. Por eso el uso de las capacidades que habilitan a la gerencia tienen que estar al servicio de la misión de la empresa y no para la satisfacción personal. Hay que cuidar por tanto que haya una debida ligazón entre la acción, las finalidades objetivas de la organización y la responsabilidad.

Llegamos a un punto crucial, porque a estas alturas se nos presenta un dilema entre las nuevas exigencias éticas que la sociedad le está imponiendo a las organizaciones, y cómo estas exigencias pueden llegar a compatibilizarse con los fines especialmente condicionados de las empresas, que producen, comercian, o prestan servicios con la expectativa de lograr una utilidad suficiente como para que se pueda transformar en retribuciones, inversiones y ganancias. ¿Cómo se pueden congraciar dos exigencias tan antinómicas? Afortunadamente esta discusión es mucho más vieja de lo que parece y refiere a la permanente contradicción entre los medios utilizados y los fines perseguidos, que es lo mismo que decir, entre la primacía de las convicciones que postulamos o la preferencia por los resultados que perseguimos, cuando el criterio de efectividad que exige el menor costo posible nos involucra irremediablemente con los dramas personales que resultan de nuestras decisiones.

Buena parte de la frustración y malestar con la gerencia de las empresas tiene que ver con ciertos montos de perversidad que resulta de no tomar en cuenta cuales son los costos de invocar a la vez la ética de la convicción, absoluta e irrefutable en las exigencias de los compromisos que se asumen, y la ética de la responsabilidad. Quien mejor ha descrito esta fuerte contradicción es Fiodor Dostoievsky en "El Gran Inquisidor" cuya lectura es imprescindible para apreciar en toda su violencia esta imposibilidad. Cualquier asunción fundamentalista y extrema, vacía de contenido la obligación moral de los llamados a liderar y a conducir una empresa. Cualquier invocación extrema inhabilita cualquier posibilidad que un gerente tenga para resolver situaciones difíciles. Max Weber advertía al respecto que "los genios o los demonios de la política viven en pugna interna con el dios del amor, así se trate del dios cristiano en su evocación eclesiástica; y esa pugna puede convertirse en cualquier momento en insoluble conflicto".

¿Cómo se resuelve entonces esta contradicción en la práctica? Entendiendo que son elementos complementarios que deben concurrir en la formación de un líder auténtico y con personalidad moral. Ese es el objeto de la ética, no la vida, sino el carácter adquirido en ella. Es aprender a valorar las situaciones y a decidir tomando en cuenta la primacía de los valores tanto como la importancia de preservar indemnes los fines de la organización. Y saber hasta dónde podemos y debemos llegar. Es llegar a ser capaces de decir "no puedo hacer nada más, aquí me detengo", bien sea porque comprometo los principios y valores de la organización, o porque pongo en peligro su estabilidad, al no poder cumplir con los objetivos del negocio. En este sentido, la responsabilidad de la empresa se difunde como un aroma natural, como parte de la cultura, de los hábitos y de la práctica cotidiana. No

en términos de lo efectivamente logrado, y si en los esfuerzos constantes para mantener vigentes aquellas condiciones y resultados que resultan valiosas para la organización.

Una guía mínima para el ejercicio de la responsabilidad

El primer compromiso que se debe asumir con el ejercicio virtuoso de la responsabilidad es mantener la disposición hacia la forja constante de un carácter moral robusto hasta el punto que la mediación de los valores en todas las acciones sean parte de los hábitos gerenciales. No hay gerente que pueda ser exitoso sin dedicarle tiempo a la reflexión y al entrenamiento intelectual, porque es desde una sólida formación integral que se puede asumir el reto de la acción con coraje, criterio y buen juicio. En eso consiste precisamente la sabiduría.

El gerente debe practicar con sistematicidad y congruencia el valor del respeto. Reconocer la dignidad intrínseca de la persona humana, apreciar las diferencias en lugar de condenarlas, fomentar la diversidad en lugar de reprimirla, asumir con valentía la inclusión y rechazar con coraje cualquier forma de exclusión, y mantener los esfuerzos gerenciales con foco en los resultados y no en el juicio a las conductas, forman parte de un inventario preliminar de conductas compatibles con el respeto de las personas. Adicionalmente supone colocar límites precisos a las exigencias sobre la intensidad y la extensión de la dedicación de los trabajadores. Un gerente prudente tiene que valorar positivamente las otras dimensiones de la vida. Organizar el trabajo para que los empleados tengan oportunidades de ejercer a plenitud los otros roles de la vida cotidiana, (la familia, los amigos, el cultivo intelectual y cultural y el ocio), forma parte de los planos más importantes de lo que hoy se llama Responsabilidad Social Interna.

Las relaciones organizacionales más fructuosas se forman desde el valor de la confianza. La información debe fluir a lo largo y ancho de la estructura de la empresa porque es el mecanismo más eficaz para evitar la preeminencia de los rumores, disminuir las tensiones y fortalecer la sensación de seguridad que todos los integrantes necesitan para seguir pensando y actuando en términos del largo plazo. La confianza se fundamenta en la legitimidad de dos convicciones y un corolario: la primera de ellas es que la información que se suministra es veraz, y que por lo tanto, no existe posibilidad alguna de que se practique le mentira. La segunda, que no hay ninguna discrepancia significativa entre lo que se dice y lo que se hace. El corolario es que si la gerencia considera que hay razones para la reserva y la excepción, ellas serán explicadas en el momento oportuno.

Un gerente debe tener la fortaleza de carácter para delegar con integridad. El acto de delegación es siempre un reforzador positivo de la responsabilidad y de la autoestima de la persona en la que se delega. No puede haber trampas. La comisión de un trabajo no puede estar condicionada al servilismo ni abrir espacios para la humillación. En este aspecto el acto de delegar es una apuesta por la libertad. Se delega toda la tarea, se conceden todas las posibilidades para que la tarea pueda hacerse, se otorga toda la responsabilidad, y se monitorean los aspectos sustantivos y no los accesorios. El reto consiste entonces en apostar a la capacidad profesional cuando una decisión de este tipo tiene que tomarse.

Se debe mantener el compromiso con la virtud de la justicia. Es un imperativo practicar el hábito consistente en la voluntad de dar a cada uno lo suyo. Implica entender que el compromiso de acatar el ordenamiento formal de la organización es universal, compromete a todos los niveles de la empresa, y exige el perfeccionamiento constante de las normas por las que todos se tienen que regir. La práctica de la justicia es todo lo

contrario al ejercicio de la arbitrariedad, el fomento de los particularismos y el estímulo a la preeminencia de las lealtades personales. Está íntimamente relacionada con la práctica de la equidad, obliga a la compensación y al reconocimiento, y exige una repartición de las cargas pero también de las recompensas. Obliga a la deliberación de los casos dilemáticos y a establecer la verdad más allá de los prejuicios inicialmente predominantes.

¿Confinados o libres?

Me gusta recordar que Rousseau definía al hombre como el único animal que posee el atributo moral de la libertad. Efectivamente el hombre es un agente libre, asediado, eso sí, por sus propias circunstancias y las motivaciones sociales que muchas veces se presentan como exigencias irrefutables. Nuestra época, llena de avances, innovaciones y promesas, no ha podido todavía limar los barrotes que nos mantienen confinados en esta maraña de interacciones, pero a cambio, nos ha refrescado la conciencia sobre el inmenso valor que tiene el ejercicio responsable del poder que ejercemos sobre los otros. La apuesta de la responsabilidad social interna es que ese poder tenga un resultado liberador. La palabra liberación tiene en este caso muchos significados, todos ellos muy importantes. El gerente construye confianza. Tiene a cargo el crecimiento integral de los que están a su cargo. Y es el quardián de la reputación social de la actividad empresarial, así como el que tiene en sus manos la autoestima de cada uno de sus seguidores. Si la sociedad cree que es posible la honradez, será porque la aprecia de cerca en sus relaciones de trabajo. Si mantiene la esperanza de que a pesar de todo imperan el progreso y la modernidad, es porque experimenta la diferencia entre la barbarie de la violencia y el estímulo motivador de la civilización. Puede sentirse desdichado al ser objeto de servidumbre y la explotación vil de su dignidad, o ser razonablemente feliz al sentirse parte de un proyecto donde todos los días se construye el progreso y la felicidad. Y siempre dependerá del talante de sus líderes. Esa es la esencia de la tarea que como directivos tienen por delante todos aquellos que hoy tienen la inmensa fortuna de conducir nuestras organizaciones.

Vivimos en el mundo de los hombres y del azar. La condición humana nos iguala tanto como la falta de certezas nos reta. En estas condiciones hay pocas señales precisas de lo que debemos hacer en cada una de las circunstancias que nos toca decidir. Sin embargo, Kant nos ha dejado en herencia dos que han resistido el juicio implacable del tiempo. Los postuló en forma imperativa y categórica, esperando que no hubiese nadie que se atreviera a relativizarlos. Vale la pena terminar con sus enunciados. Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne ley universal, y nunca uses a la humanidad como un medio, siempre como un fin en sí mismo. En esa combinación está la clave de la mejor gestión posible.

RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA: RECUPERANDO LA CENTRALIDAD DEL TRABAJO Y DE LOS TRABAJADORES

Yonaide Sánchez Ferrer

La Responsabilidad Social constituye un tema que muestra un progresivo posicionamiento, no solamente en lo que a filosofía y práctica empresarial se refiere, sino también por su impacto en el quehacer de organizaciones de desarrollo social y formas diversas de economía solidaria. Ello adquiere mayor significación en contextos en los cuales los temas de calidad del trabajo y de las condiciones de trabajo y de vida de las poblaciones trabajadoras en las empresas, son objeto de agudas y conflictivas controversias y conflictos, como en la sociedad venezolana actual. Así, el espectro de su influencia es cada vez mayor y, por tanto, el interés que suscita en torno a diversos aspectos a los que refiere. Uno de ellos es el concepto de Responsabilidad Social.

Son muchos los abordajes que se han hecho acerca de lo que significa el término, con énfasis particulares e inclusión de asuntos más o menos diversos. Sin embargo, tres elementos comunes a casi todos ellos interesa destacar: por una parte, la doble dimensión, interna y externa, que la define; por otra, la necesidad de proyectarla más allá de las obligaciones legales y de la simple transferencia de recursos, en un ejercicio de voluntariedad y compromiso; y finalmente, la gestión de los efectos económicos, sociales y ambientales en lo que se ha dado en llamar el triple saldo de la sostenibilidad. Intentaremos dar cuenta de estos tres elementos en lo que a la dimensión interna se refiere, articulando nuestra reflexión en torno a la problemática de la centralidad del trabajo.

Qué es la dimensión interna de la Responsabilidad Social

Tal como planteamos en el documento ""El Ciclo de la Práctica" (Sánchez y Berti, 2008), la dimensión interna,

"incluye fundamentalmente a los trabajadores y sus familias; los trabajadores constituyen el recurso fundamental de la gestión empresarial y hacia ellos es necesario dirigir iniciativas concertadas y acordadas que impacten positivamente, tanto las condiciones en las cuales realizan su trabajo, como su calidad de vida integral y la de sus familias. Estas iniciativas suponen el conocimiento previo de cuáles son las áreas de mayor incidencia en el mejoramiento de su calidad de vida, y el desarrollo de esfuerzos sostenidos para superar un enfoque meramente filantrópico o de cumplimiento del marco regulatorio, siempre en una relación de corresponsabilidad y mutuo compromiso" 1.

Para algunos incluye también a los accionistas, aunque no lo consideraremos así a efectos de este documento.

Como puede apreciarse, esta definición destaca la correspondencia de las iniciativas de responsabilidad social con las necesidades y expectativas de los trabajadores y su entorno

^{1.} Sánchez, Yonaide; Berti, Zaira: "El Ciclo de la Práctica de la Responsabilidad Social". En: Perfil Social de la Empresa en Venezuela. Venamcham, Caracas 2008. p. 56.

familiar, y esta quizás sea una certeza tan difundida como poco practicada con la necesaria rigurosidad. Ello requiere:

- Reconocimiento de la importancia de conocer esas necesidades, por parte de las instancias de toma de decisiones (de las empresas).
- Apertura de espacios de "escucha" y consulta con diversos actores involucrados, incluyendo a los sindicatos u organizaciones de trabajadores.
- Diseño y aplicación de instrumentos dirigidos a auditar esas necesidades
- Articulación de las necesidades de los trabajadores con las políticas corporativas y las posibilidades de la empresa.
- Incorporación expresa de este principio a las políticas de responsabilidad social de las diversas áreas de la organización.

Este último punto reviste especial importancia por cuanto, desde nuestra perspectiva, no es asunto que pueda quedar sujeto al juicio de los responsables de cada área, sino un principio de gestión corporativa, una convicción que nutra de manera transversal los diversos niveles de la organización, así como un valor que exprese un modo de hacer las cosas. Este principio es vital para contribuir a garantizar la sostenibilidad y legitimidad de las empresas frente a sus trabajadores en entornos complejos, o en aquellos donde las necesidades y aspiraciones de los trabajadores son objeto de controversia pública y conflictividad.

Instrumentos de apoyo para la atención de la dimensión interna

El gran proceso que favorece y promueve el vínculo entre responsabilidad social y necesidades de los trabajadores es lo que llamamos "la consulta", entendida como un recurso medio que permite a la organización, de manera profesional y sistematizada, conocerlas y traducirlas en políticas e iniciativas. Esta consulta es básicamente un diagnóstico, y puede alimentar tanto la dimensión externa (iniciativas hacia las comunidades que conforman el área de influencia de la empresa) como la interna, que nos ocupa en esta oportunidad.

El diagnóstico nos brinda información básica e imprescindible acerca de una serie de asuntos relevantes para la definición de políticas socialmente responsables hacia los trabajadores y sus familias tales como: cantidad y distribución de los trabajadores según establecimiento, nivel jerárquico, cargos, edad, sexo, nivel educativo, antigüedad, y otras variables de interés a efectos de una caracterización demográfica, para lo cual la investigación documental ofrecida por la propia organización, el levantamiento de aquella que no esté disponible y la realización de entrevistas de diverso grado de estructuración, constituyen instrumentos de apoyo muy valorables.

Adicionalmente, puede obtenerse información acerca de lo que los trabajadores aprecian más o menos de su trabajo y de la organización, los valores que reconocen, las principales problemáticas que los afectan y las expectativas que los animan. La realización de grupos focales ofrece una perspectiva cualitativa de suma utilidad, por cuanto es una técnica basada en la cercanía, la repregunta y la retroalimentación sobre la base de un guión previamente elaborado. Otro de los resultados que se obtienen es el levantamiento de todas las iniciativas que la organización desarrolla hacia sus trabajadores y familiares, discriminadas según su naturaleza obligatoria o voluntaria y la valoración que éstos hacen de las mismas. Asimismo, permite orientar también las inversiones y recursos de las empresas hacia aquéllas necesidades y aspiraciones verdaderamente sentidas y prioritarias para los trabajadores, lo cual es imprescindible para lograr efectividad en el cumplimiento de la responsabilidad interna.

Un tema a atender es que la sola realización del diagnóstico genera una serie de expectativas que es necesario manejar, de manera de ajustarlas al procesamiento que la organización hará después y a las posibilidades que -efectivamente- tenga de satisfacerlas.

En todo caso, la consulta permitirá que el ejercicio de la responsabilidad social no sea una camisa de fuerza, sino un traje a la medida.

La orientación de las iniciativas hacia los trabajadores y sus familias

¿Qué sabemos acerca de lo que las empresas hacen al respecto? La investigación "Perfil Social de la Empresa en Venezuela" ² muestra que de las 86 empresas que fueron incluidas en el estudio, la mayoría orientan sus acciones hacia trabajadores en las áreas de salud, alimentación, capacitación y actualización profesional. Básicamente, se concentran en beneficios como cesta tickets, comedor, servicio médico, jornadas de prevención en salud, seguro de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), pólizas de accidentes y/o de vida, actualización profesional, pólizas de accidentes y/o de vida, dotación de uniformes, servicios funerarios, programas deportivos, cursos de idiomas y préstamos.

A los cónyuges se dirigen iniciativas como el HCM, servicios funerarios, jornadas de prevención en salud y servicio médico, en tanto que para los hijos, las empresas concentran sus esfuerzos en la cobertura de HCM, planes vacacionales, servicios funerarios, becas de estudio y programas de prevención del consumo de drogas.

El énfasis en las áreas mencionadas resulta interesante por cuanto tienen un potencial importante en la lucha contra la pobreza, supone la atención cualitativa de áreas centrales de aspiración para la población trabajadora y sus familias, siempre que se trascienda la mera transferencia de recursos. Esta idea supone desarrollar hacia los trabajadores programas que apuntalen su calidad de vida de manera integral, y no solo en lo atinente a los beneficios tangibles que se derivan de las obligaciones de ley. Esto es: trascender el ámbito de la responsabilidad legal para ir cada vez más decididamente a convertirse en organizaciones socialmente responsables En el caso de las empresas, esto significa superar el marco de las obligaciones; en el caso de las organizaciones del sector social, implica expandir al máximo su misión.

Por otra parte, el triple saldo de la sostenibilidad (ambiental, económico y social) debe expresarse, no solamente a nivel de la operación de la organización en su conjunto, sino también en el abordaje de la dimensión interna de la responsabilidad social.

• En cuanto a la vertiente económica: dos líneas deseamos proponer para trabajar la vertiente económica. Por una parte, y con relación a los trabajadores, un compromiso real con el concepto de trabajo decente resulta ineludible, entendido -según la Organización Internacional del Trabajo/OIT- como la generación de oportunidades para obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres. "El trabajo solo será digno si su retribución lo es" (Guglielmetti, s.f.). El pleno respeto de estos derechos constituiría un excelente punto de partida para una organización que quiere ser socialmente responsable.

^{2.}Berti, Zaira; Sánchez, Yonaide; Godoy Liliana: Perfil Social de la Empresa en Venezuela. Venamcham, Caracas 2008.

Su cumplimiento, sin duda, fortalece el desarrollo de una economía saludable; debería constituir la esencia de las estrategias globales, nacionales y locales para el progreso económico y social y formar parte de todo esfuerzo para la reducción de la pobreza. Así, se espera que se sigan protegiendo las condiciones de trabajo, y no se utilice su desmejora como excusa para competir de manera más ventajosa en el mundo de la economía.

Por supuesto, no es este un asunto solo de las empresas, sino fundamentalmente del ámbito del diseño de las políticas públicas de protección y promoción del empleo. En este sentido, el aporte del sector privado es innegable por cuanto ha sido el que, históricamente, ha contribuido más al empleo estable en Venezuela. Esto sigue siendo así, a pesar de la dramática reducción del parque industrial nacional en los últimos diez años, y es un activo a capitalizar.

En segundo término, y con relación a los familiares y/o cónyuges, son muy valorados por los trabajadores los programas que les permitan aprender o perfeccionar un oficio, proseguir estudios o disponer de herramientas básicas para desarrollar la generación y comercialización de bienes y productos, como una forma de mejorar el ingreso familiar; en particular, cuando adicionalmente se les brinda un acompañamiento para la conformación de algún tipo de unidad productiva como cooperativa o microempresa.

Ser laboralmente responsable, y favorecer la sostenibilidad económica del trabajador y su familia, es-entonces-, un imperativo del enfoque que proponemos.

• En cuanto a la vertiente social: los énfasis en educación, salud y nutrición son adecuados si de atender la calidad de vida y compensar factores de inequidad y exclusión se trata, siempre que se trascienda la mera transferencia de recursos así como los énfasis tan marcados en mejora de infraestructura, y se orienten más a la construcción de capacidades y condiciones de viabilidad y auto sostenibilidad. Por otra parte, la población trabajadora que percibe a la empresa como la responsable de atender parte del conjunto de necesidades sociales insatisfechas que el Estado no asume, dada la experiencia histórica de relaciones de trabajo surgidas en un sector petrolero con alta disponibilidad económica de las empresas y de un sindicalismo relativamente fuerte.

El apoyo a los trabajadores de baja calificación para la prosecución de estudios es muy pertinente, pues alrededor del 40% de ellos no supera la Educación Básica, según la citada investigación acerca de la empresa en Venezuela. Las becas y otro tipo de ayudas dirigidas hacia los hijos de trabajadores, resultan un significativo aporte a la mejora del grupo familiar, y podrían incluir apoyo extra escolar y aprendizajes de oficios en el caso de los jóvenes. La adecuada cobertura en salud así como el fomento de técnicas de manipulación de alimentos e información nutricional para el grupo familiar es también de fundamental interés. Los programas de recreación forman parte del abanico de posibilidades en esta vertiente, así como los cursos para aprendizaje de idiomas, entre otros.

Aun cuando forma parte de la dimensión externa de la responsabilidad social, vale la pena destacar la pertinencia de extender estos beneficios a los ámbitos externos a la empresa donde hacen vida los hijos de los trabajadores, como la escuela, el ambulatorio, casas comunales u otros espacios. Ello puede resultar en una mejora de las condiciones de las comunidades de residencia de los miembros de la organización, como una forma

de proyectar los beneficios de la organización hacia un sector mucho mayor de actores vinculados a sus trabajadores.

La escuela de los hijos es un espacio privilegiado para operar con programas que vinculen los tres énfasis mencionados, favoreciendo una mejor alimentación, involucrando a los padres, controlando talla y peso así como niveles nutricionales, incluyendo la actualización de maestros y el involucramiento de los vecinos en general, y difundiendo permanentemente mensajes formativos. De aquí la necesidad de ser socialmente responsable.

En esta misma línea, un aspecto a fortalecer es la conformación de un voluntariado como una manera de favorecer que los trabajadores y sus familias participen -a partir de sus vocaciones e intereses-, en una diversidad de programas, que pueden ser propuestos por la empresa o por ellos mismos, pero que siempre deben responder a sus necesidades y aspiraciones, aun cuando sea de modo parcial, dadas ciertas restricciones que normalmente existen.

Sin embargo, la intuición, la vocación y el compromiso no basta, y es necesario profesionalizar el ejercicio de la responsabilidad social (Schvarstein, 2004):

"Es preciso que las organizaciones desarrollen las competencias requeridas para el efectivo ejercicio de esta responsabilidad. Deben ser capaces de forjar propósitos sociales, de movilizar sus recursos para el logro de dichos propósitos y de establecer relaciones solidarias entre sus integrantes y con los miembros de su comunidad"

Estos son solo algunos tipos de iniciativas hacia los trabajadores y familiares a través de las cuales puede trabajarse simultáneamente con un enfoque de sostenibilidad, siempre integrándolas al resto de las políticas corporativas o definiéndola de manera expresa.

Esta afirmación merece un comentario adicional que obliga a retomar el (¿falso?) dilema que en ocasiones aparece acerca de si la responsabilidad social debe ser una política corporativa más, con la misma jerarquía que se otorga a las políticas ambientales, de calidad o de recursos humanos -por mencionar algunas-, o si debe ser más bien una filosofía y práctica de gestión que se integre a todas estas. Diremos al respecto, que cada empresa debe hacer su propia experiencia en este campo, y que probablemente -y desde el punto de vista operativo-, resulte más conocido, menos arriesgado y, sin duda útil, formular una política de responsabilidad social, como forma de aclarar qué es lo que la organización se propone al incursionar en el área, que incluya las líneas estratégicas de trabajo, las áreas de intervención, los programas centrales a desarrollar, entre otros aspectos del mayor interés.

La propuesta que hacemos se inscribe en esta segunda línea de trabajo. Aun cuando esa ha sido la ruta más transitada y de ella se han derivado aportes y avances muy significativos que valoramos, la política de responsabilidad social debe incluir la apertura progresiva de procesos y espacios que permitan que -poco a poco-, cada nivel, cada unidad, cada segmento de la operación y cada trabajador comprendan cuál es el aporte que le pueden hacer a su empresa para que esta sea cada vez más socialmente responsable, permeando la cultura corporativa y superando la práctica tan común según la cual la responsabilidad social es un asunto secundario, "propiedad" de la instancia donde reside y a la que dedicamos menos recursos y esfuerzos de los que deberíamos.

• En cuanto a la vertiente ambiental: por una parte, se trata de diseñar operaciones productivas y comerciales "limpias", no contaminantes, respetuosas de las regulaciones nacionales y los tratados y convenciones suscritas por la República en esta materia. En segundo término, implica la protección y el máximo cuidado en lo concerniente a la vida y la seguridad de los trabajadores, incluyendo rigurosos sistemas de monitoreo y una conciencia creciente acerca de su importancia. En tercer término, supone trabajar sobre la idea de que el trabajador debe ser también, fuera de su espacio laboral, un ciudadano responsable que transfiere a su familia y comunidad la preocupación por cuidar recursos y espacios para el sostenimiento de las generaciones futuras. A esto nos referimos cuando hablamos de empresas ambientalmente responsables.

Finalmente, atender la dimensión interna supone crear condiciones para la paz social y laboral, entendida como la construcción permanente de acuerdos en torno a la comprensión, por un lado, de que la empresa u organización debe ser el espacio vital donde el hecho social del trabajo transcurra, y que el trabajador no puede ser la variable de ajuste para lograr condiciones adecuadas de competitividad.

Responsabilidad social y centralidad del trabajo

Podría pensarse que la dimensión interna de la responsabilidad social encuentra sus mejores y casi únicas expresiones en una serie de programas que, sin duda, reportan beneficios muy apreciados por los trabajadores y sus familias. Sin embargo, interesa aquí relacionar el tema que nos ocupa con la contribución que éste puede hacer a la recuperación de la llamada "centralidad del trabajo".

Con ello nos referimos a la necesidad e importancia de que, parte de ser socialmente responsable, implica contribuir a afianzar la idea y la práctica de que el trabajo es un valor fundamental en la sociedad, reconociendo su importancia en las relaciones sociales y en la conformación de identidades colectivas; ello, a pesar de que se le puede considerar un bien cada vez más escaso y que las tesis del fin del trabajo recorren con fuerza cientos de páginas de reflexiones en torno a estos asuntos de crucial interés para la vida contemporánea. Ello tiene que ver con que el trabajo estable ocupa cada vez menos espacio en un verdadero mar de empleo precario.

Las empresas, que deben ser espacios del empleo y del trabajo formal, enfrentan hoy realidades que las obligan a operar en un entorno restrictivo y amenazante: ausencia de espacios de diálogo con el sector oficial, ya que una vez que el modelo tripartito de negociación laboral fue desmantelado, pero no sustituido por ningún otro; prevalencia del "pobre" con respecto al trabajador como centro de la política social gubernamental (Iranzo y Richter, 2006); iniciativas de precarización laboral tales como las misiones, que "compiten" con el empleo regular que estas pueden y deben ofrecer; y una ausencia de políticas públicas que coloque al trabajo como un centro fundamental de todo esfuerzo de lucha contra la pobreza y en el que las empresas podrían insertarse proactivamente. Todo esto ha llevado en ciertos espacios, a una deslegitimación y pérdida de posicionamiento del sector privado empresarial.

En este contexto, el compromiso con el trabajo protegido como forma de organización de las relaciones laborales en la empresa, y con la relevancia cultural que tiene defender su valor en la vida social, son también retos a asumir que incluyen no solamente la preocupación por los beneficios tangibles y concretos que mejoran la vida de los trabajadores sino, además, replantear el rol de la empresa en una sociedad que demanda cada vez más y mejor democracia. Este es un asunto crucial.

Ello incluye la consideración del sindicato como un actor fundamental del proceso. Por una parte, la libertad de asociación y sindicalización de los trabajadores está consagrada en diversos instrumentos legales, incluyendo la propia Constitución Bolivariana, así como el derecho a la contratación colectiva y a la huelga. Por otra, es necesaria la apertura de espacios de diálogo entre empresas y sindicatos a partir del reconocimiento genuino de la importancia del rol que pueden y deben jugar cada uno de estos actores en la defensa del empleo y del trabajo decente, como parte de su responsabilidad social.

Importa, entonces, el contexto en el cual se opera y de allí la importancia de acrecentar la influencia que se tiene para modificarlo. Tal como plantea Guglielmetti (2006):

"La democracia no garantiza de por sí, que existan relaciones laborales libres, equilibradas y dinámicas, pero sin ella no existiría posibilidad alguna de su desarrollo. El programa económico, político y social de un gobierno democrático, determinará el desarrollo de las relaciones laborales. En efecto, no pueden desvincularse la política, la economía y las relaciones laborales de la espantosa realidad de las grandes mayorías".

Ni tampoco las empresas. Ya no es posible reducir la responsabilidad social apenas a programas y acciones sin duda beneficiosos, pero insuficientes en un contexto en el cual la propia sobrevivencia de las organizaciones que los diseñan está en juego. Se trata, también de profundizar la incidencia pública de empleadores y trabajadores para proteger esta relación en los términos más justos y equitativos.

Así, el enfoque de responsabilidad social que proponemos implica una lectura política del tema, por cuanto debe expresar también los valores que sobre la democracia, la justicia, la equidad, la inclusión y la construcción de ciudadanía tiene la organización que la implementa. En ese sentido, trasciendo los límites físicos de la empresa, organización o comunidades adyacentes, para proyectar sus preocupaciones y aportes al conjunto de la sociedad.

Responsabilidad Social Hoy: ¿tiene sentido?

La pregunta no es irrelevante, y muchas organizaciones se preguntan si es posible desarrollar iniciativas estables hacia los trabajadores y sus familias cuando puede estar en juego la sobrevivencia misma de la empresa. Cuánto de la energía y el esfuerzo se consume en la angustia de la preservación, y en la tarea de descifrar permanentemente nuevas reglas del juego que convierten en inútil la tarea de planificar, proyectar, prever, anticiparse.

Sin embargo, el desarrollo de programas y acciones de responsabilidad social anclados en necesidades genuinas de los trabajadores y sus familias, que parten del reconocimiento de la legitimidad de sus demandas y de la importancia de su labor para la vida de la organización, así como la apertura de espacios de diálogo permanente, cercanos y la capacidad de traducción de esas expectativas en respuestas, constituyen una de las claves de la mutua solidaridad y corresponsabilidad.es, además, una fuente significativa para generar y ratificar la legitimidad y el reconocimiento social que las empresas requieren para garantizar su sostenibilidad en contextos conflictivos en los que se cuestiona la idea misma de existencia de la empresa privada.

Hoy, es necesario:

- reposicionar públicamente la empresa como agente de generación de empleo y desarrollo, a partir de un compromiso genuino con los trabajadores, familias y comunidades.
- desarrollar iniciativas que vayan más allá de la transferencia de recursos y del excesivo énfasis en infraestructura, para apuntar más bien hacia la generación de capacidades.
- enfatizar en la organización interna del gremio empresarial y relanzar su actuación en lo social.
- reivindicar el empleo y el trabajo como política de desarrollo.
- respetar y proteger los derechos de los trabajadores en el campo laboral, social, ambiental y de los derechos humanos como condición de gobernabilidad organizacional y social.
- desplazarse progresivamente de la responsabilidad legal, a la construcción de una filosofía y práctica que haga de cada empresa o unidad productiva una organización socialmente responsable.

Hoy tiene más sentido que nunca la responsabilidad social, por el rol que puede jugar en la generación de capital social, como proceso de modelaje para las generaciones futuras de una sociedad que sigue creyendo en el diálogo, en la concertación, en el reconocimiento del otro y de una diversidad que, lejos de excluir, convoca a hacer los mayores esfuerzos; porque expresa la voluntad de revertir condiciones de inequidad y favorecer la igualdad de oportunidades a la que todo ciudadano tiene derecho.

BIBLIOGRAFÍA

Berti, Zaira; Sánchez, Yonaide; Godoy, Liliana (2008): Perfil Social de la Empresa en Venezuela. Venamcham. Caracas.

De La Garza, Enrique (2000): Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México.

Guglielmetti, Pedro: Democracia, política económica y relaciones laborales. En: http://www.google.com/search?q=Pedro+Guglielmetti&rls=com.microsoft:en-us:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7GGIH en

Iranzo, Consuelo; Richter, Jacqueline (2006): La política laboral en la Venezuela de Hugo Chávez Frías. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Año 11. No. 18. 2006. pp. 5-32.

Lucena, Héctor (2006): La relación gobierno y movimiento sindical en Venezuela 1999-2004. En: Labour and social movilization in Venezuela. International Institute of Social History. Labour again. Laproject@ii.nl.

Organización Internacional del Trabajo / OIT. En: http://www.ilo.org/global/ About_the_ ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-es/index.htm

Sánchez, Yonaide; Berti, Zaira (2008): El Ciclo de la Práctica de la Responsabilidad Social. Venamcham, Caracas. En: Perfil Social de la Empresa en Venezuela. Venamcham, Caracas.

Schvarstein, Leonardo (2004): La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires, 1ª. Reimpresión. p. 45.

CAPÍTULO X **RSE Y ÁREAS DE ACCIÓN**

AGENTES DE INTERVENCIÓN CULTURAL EN VENEZUELA: LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES

Antonio López Ortega

ı

Tiende a creerse en Venezuela que la gestión cultural es responsabilidad exclusiva del Estado. Es una creencia que debe enmarcarse dentro de una perspectiva histórica. Si, como afirman muchos historiadores, la modernidad política en Venezuela comienza en 1936, a raíz de la muerte del dictador Juan Vicente Gómez; se entiende entonces que el tema cultural comience a figurar -aunque fuere como apéndice de los programas educativos- en la agenda política de los primeros regímenes democráticos. Si bien los períodos de López Contreras y Medina comienzan a sentar las bases de lo que después se articulará como verdaderas políticas culturales, habrá que esperar hasta la presidencia de don Rómulo Gallegos para asistir a las primeras realizaciones concretas. Se cumplieron precisamente en 1998 los primeros cincuenta años de la celebérrima "Fiesta de la Tradición", organizada en el Nuevo Circo por el poeta Juan Liscano. En ese afán de definir un concepto de democracia popular, que no populista, el régimen de Gallegos intentó "masificar" el hecho cultural bajo el entendido de que la población venezolana evolucionaba ajena a los principios de ilustración. Esa voluntad de difusión masiva acompaña los mejores empeños de la época: pensemos en la revista Tricolor del Ministerio de Educación, en la "Biblioteca Popular Venezolana" que dirigió el maestro Picón Salas, en la misma "Fiesta de la Tradición" que logró convocar en pocos días a todas las cofradías y géneros musicales del país. El espectador caraqueño de 1948 asistía absorto a reconocer su tradición cultural en medio de bailes de tamunanque o cantos wayúu que se desplegaban en la arena bajo los focos cenitales de un dispositivo escénico verdaderamente deslumbrante para la época.

Esos primeros signos institucionales -pioneros y fundadores- se fueron ampliando conforme el Estado fue engrandeciendo su capacidad operativa. La mesura de los inicios, sin embargo, se fue desdibujando en la medida en que la renta petrolera hinchaba las arcas del Estado. No podemos negar la evolución vertiginosa de la infraestructura cultural -teatros, museos, editoriales- desde los años 60 a esta parte. Pero tampoco podemos afirmar ciegamente que las políticas culturales de las últimas décadas han respondido a un verdadero designio nacional ni que tampoco ha habido descuidos o signos de despilfarro. En momentos en que un nuevo período de "vacas flacas" parece caracterizar la escena venezolana, conviene hacer un balance de los logros y errores para entresacar las mejores conclusiones. Una de ellas -no por obvia menos importante- es la que apunta a convencernos de que ya el Estado no puede asumir por sí solo el fomento de las artes y de la gestión cultural. El modelo omnipotente de los inicios democráticos hace aguas y un esquema combinado entre Sector Público, Sector Privado y organizaciones culturales comunitarias reconfigura la escena. Reto de los tiempos inmediatos es lograr el concurso de las voluntades institucionales de los tres sectores para evitar solapamientos. Se diría que el momento cultural venezolano no resiste ambigüedades y que más bien debe dirigir su esfuerzo conjunto hacia la definición de prioridades. Allí radica, precisamente, la posibilidad de diferenciarse y adquirir perfil propio dentro de la enorme y conflictiva agenda nacional. En la medida en que -de cara a los factores de decisión gubernamentalel Sector Cultura pueda mostrarse autónomo y sea capaz de resolver sus problemas mayores, en esa medida la dependencia será menor y los dilemas menos acuciantes.

La intervención del Sector Privado -sobre todo del Sector Privado empresarial- en el área cultural data de fines de la década de los años 50, precisamente el período en que la Administración Pública reordenaba su actuación y creaba las bases de lo que luego sería el INCIBA. Al igual que cualquier otro agente social o económico, la clase empresarial venezolana participa del ambiente de renovación cívica que se posesiona del país después de la caída de Pérez Jiménez en 1958. Quien lea, por ejemplo, el manifiesto fundador del Dividendo Voluntario para la Comunidad -asociación empresarial que nació en 1964 para contribuir con la edificación de infraestructura educativa- se dará cuenta de que el espíritu que se apoderaba en esos años de la clase empresarial era el de la solidaridad social. Como quien despierta de una larga noche -noche en la que muchos de ellos, vale decir, prosperaron pese al clima de restricción vigente del libre pensamiento-, la clase empresarial entendía de pronto que su esfuerzo no debía concentrarse tan sólo en sus propios objetivos económicos sino que también debía abrirse al entorno -un entorno, por cierto, lleno de necesidades- que le exigía un compromiso mayor con el país, un esfuezo de suma de voluntades que redundara en la verdadera transformación de la sociedad venezolana.

Como figura jurídica atractiva por aquello de que viven y operan con las donaciones que reciben y tomando en cuenta de que tanto el Código Orgánico Tributario como la Ley de Impuesto sobre la Renta las declaran "sujetos pasivos de impuesto", muchas empresas venezolanas -y sin duda todas las más importantes- comienzan a crear fundaciones desde 1950 que, si bien conducen sus esfuerzos hacia diferentes propósitos, coinciden todas en formular programas de reactivación social. El crecimiento de este Sector ha sido tan vertiginoso como variadas han sido sus funciones. Vale la pena, sin embargo, con miras a un ordenamiento o a un entendimiento, destacar algunos de los datos que nos ofrece la Federación de Fundaciones Privadas -única institución de corte gremial que las agrupa- en su "Informe Anual" de 1993:

- •De 1950 a 1993 se contabilizan 172 fundaciones registradas.
- •Las áreas de competencias de estas fundaciones son, en orden de prioridad, las siguientes: Educación, Cultura, Desarrollo Social, Salud, Agricultura, Ambiente y Vivienda.
- •Desde la variable "procedencia de recursos", las fundaciones venezolanas se caracterizan en tres tipos:
 - -Las de capital: Capital adscrito a la institución desde su creación.
 - -Las de compañía: Capital proveniente de las donaciones periódicas de la empresa patrocinante.
 - -Las de servicio: Capital percibido por la prestación de servicios.
- •Desde la variable funcional, las fundaciones venezolanas se dividen en tres sectores:
 - -Las que proporcionan apoyo económico a terceros para la realización de proyectos.
 - -Las que ejecutan programas propios.
 - -Las que ejecutan programas propios pero con recursos de una o varias fuentes ajenas.

Este breviario o resumen no da cuenta, sin embargo, de la situación actual del Sector fundacional del empresariado venezolano. Primeramente porque el mapa fundacional ha cambiado conforme los vaivenes de la situación económica y, segundo, porque el mismo Sector no ha podido medir su fortaleza como agente de intervención social. Lejos han quedado los tiempos de la década de los años 80 -década en la que se crearon 68 fundaciones en el país-, tiempos en los que incluso se percibía un ambiente competitivo por ocupar nichos específicos en aras de la buena imagen corporativa y de la responsabilidad

social. Teníamos así cómo, por ejemplo, la ópera era propiedad exclusiva de una fundación o cómo la música académica se la peleaban otras dos. Las contribuciones fundacionales en el área cultural se constituían en verdaderas imágenes de marca y en muy efectivas herramientas de reconocimiento social.

Pero de esa década prodigiosa a esta parte es mucho lo que ha cambiado, por lo que valdría la pena esbozar algunas de las constantes que estamos percibiendo:

- La primera tendría que ver con la falta de información que el Sector genera sobre sí mismo. Si bien la Federación de Fundaciones Privadas fue un intento pionero en su momento, esta iniciativa gremial se ha debilitado por las mismas transformaciones que han padecido las empresas matrices. Si, por un lado, debemos reconocer en Venezuela la existencia de fundaciones empresariales muy modernas y profesionales. por el otro debemos también admitir que éstas son de naturaleza reservada cuando se trata de compartir información entre ellas o con el Estado. Responda esto a un credo corporativo o a razones de índole estratégica, es una reacción que debemos entender. Al ser instituciones de servicio público pero de derecho privado, se comprende que las fundaciones aspiren a que se les mida por su impacto social y no tanto por los recursos que invierten o por sus sistemas de organización. Quiérase o no, este sería, no obstante, un buen momento para reordenar la información del universo fundacional venezolano de cara a las audiencias externas. Ya es hora de que el Sector empresarial venezolano dé cuenta de todos los recursos y de todos los esfuerzos que ha puesto en innumerables programas -algunos de ellos francamente exitosos- de reactivación y reconducción social. Sobran los ejemplos.
- La segunda constante tendría que ver con la profunda trasformación que el Sector fundacional ha sufrido en los últimos años. De las 172 fundaciones que la Federación contabilizaba en 1993, dificulto que la mitad de estas instituciones estén hoy activas. Un fenómeno importante que afectó al Sector hacia los años 1994 y 1995 fue la crisis del sistema bancario venezolano. Conforme los bancos nacionales cambiaban de dueño o pasaban a manos del Estado, las fundaciones desaparecían. Después de algunos años de espera, asistimos a la reconstitución de algunas de ellas o aguardamos que el Estado decidiera qué hacer con importantes patrimonios fundacionales, como el legado por la extinta Fundación Banco de Maracaibo, cuyos solos activos en obras de arte bastaron para conformar una exposición en el Museo de Arte Contemporáneo de Maracaibo. El universo fundacional venezolano se recompone con dificultad y lentitud, basándose en la fortaleza de fundaciones pioneras como Polar o Bigott, confiando en que la restitución del sector bancario nacional redefina nuevas acciones y aguardando también -quizás con no poca ingenuidad- que las empresas multinacionales que operen en el país se animen a reproducir algunos de los modelos fundacionales que han desarrollado con éxito en el resto del mundo.

La información sobre contribuciones de las fundaciones venezolanas en el área cultural son incompletas y no están actualizadas. Baste decir que el Sector Cultura es el segundo en recibir más recursos financieros después del Educativo y baste también decir que de las 172 fundaciones registradas por la Federación en 1993, apenas 32 se dedican a desarrollar o financiar actividades culturales. Ni hablar, por supuesto, de niveles de inversión (que sin duda han sido muy altos). En este campo, las instituciones o son muy celosas o pierden con facilidad la memoria.

Ш

La cultura hispanoamericana es fundamentalmente híbrida. Sólo que esa hibridez se descompone, a su vez, en nutrientes culturales primigenias cuya combinación, en mayor o menor grado, configuran la apuesta civilizatoria del continente. Así, no podríamos afirmar históricamente que la nutriente cultural del negro africano sea importante en México (adonde apenas llegó) ni que los antiguos taínos dejaron algún rastro perdurable en Cuba (donde desde el siglo XVI fueron acribillados). Al diálogo entre una hispanidad recién salida del Medioevo y la magnificencia del universo azteca que constituye el nódulo central de la génesis mexicana, podríamos comparar el otro diálogo que se dio en las Antillas entre los esclavos recién venidos de Africa y una mentalidad hispánica avasallante y contrapuesta al designio evangélico de la Reconquista. A diferencia de estos dos capítulos mayores, y más allá de genocidios e infortunios, la conquista de esta "tierra de gracia" se inicia en 1498, año que marca la primera llegada de Colón a tierra firme americana. A partir de allí, los "asientos civilizatorios" se hacen más o menos perdurables dependiendo de la mayor o menor hostilidad recíproca de indios y blancos. A la manera de un ejercicio arqueológico, las "entradas" en territorio venezolano conformaron capas sucesivas: a los iniciales asentamientos costeros -explotaciones perlíferas, fuertes de defensa-, sucede la fundación -tierra adentro para evitar el hostigamiento permanente de corsarios- de las primeras ciudades: la población de El Tocuyo, por ejemplo, es emblemática de cómo la imaginería de la talla colonial es intervenida por la mano del artesano indígena.

A diferencia, pues, de otros países hispanoamericanos donde la forja cultural reposaba en el diálogo de lo que hemos llamado las nutrientes (lo indohispánico en México o lo afroamericano en Cuba), pareciera que en Venezuela se impone un concierto a tres voces, pues al diálogo inicial entre hispanos y aborígenes viene a sumarse la mano negra esclava que se importa para atender las plantaciones de los primeros colonos. Así, un equilibrio matizado, casi perfecto, comienza a animar todos los géneros expresivos. Ver, por ejemplo, cómo la ejecución del tamunangue larense da cuenta de la fusión de esas nutrientes: el también llamado "son de negros" es intervenido por figuras de danza que recuerdan las jotas sevillanas y por cruces de varas de madera que remiten a ciertos juegos indígenas. Una voluntad sincrética va limando asperezas y rezumando el sentido unívoco del mestizaje.

La cultura popular en Venezuela es tan variada como contrastante es su geografía. Ya Oviedo y Baños, un cronista español que visitaba Venezuela en pleno siglo XVIII, señalaba el carácter "portátil" de nuestras ciudades, mudables de un lado a otro por efecto de las condicionantes históricas. Sólo Santo Tomé de Guayana, que en 1995 cumplió cuatrocientos años de fundada, fue mudada siete veces de lugar antes de convertirse en lo que hoy es: Ciudad Bolívar. Parecería, pues, que las vicisitudes históricas reflejan una condicionante paisajística: no hay mayor variedad geográfica en América Latina que la de Venezuela. El costado occidental del país pertenece a la cordillera andina mientras que el costado oriental se desfigura frente al Océano Atlántico. Son bañados por el Mar Caribe los casi tres mil kilómetros nórdicos de playas tropicales y el sur amazónico sique siendo uno de los mayores patrimonios ambientales de la humanidad. Entre esos cuatro límites encontramos desiertos, llanuras anegadizas, selvas húmedas, mesetas resecas, picos nevados y ríos que diseccionan la tierra. La variedad pareciera ser nuestra condicionante geográfica y el paisaje, tal como ocurriera con los cronistas de Indias, nos sigue sumiendo en la perplejidad más aguda. Si buena parte de nuestra literatura, de nuestra plástica, de nuestra reflexión, ha estado imantada por el paisaje, ello se debe en gran medida a la gravitación que ejerce la tradición. Nuestras expresiones no terminarán de ganar para sí el aliento de la contemporaneidad mientras se sigan definiendo en función de la mayor o menor afinidad con el paisaje. Es lo que se ha querido definir bajo el rótulo de "literatura de inventario": lejos de penetrar en el ser de una cultura, nos sigue subyugando el parecer de una cultura. Seguimos presos en la enumeración de la flora y de la fauna mientras somos incapaces de dar con nuestro signo colectivo. Somos por oposición a algo; nunca en función de nosotros mismos. Nuestro paisaje es nuestra celebración perpetua pero, también, nuestra condena: seguimos escondidos en los árboles.

Parecería que "lo popular" es uno de los grandes temas de nuestra llamada "crisis de valores". Y hablamos de "lo popular" para englobar a lo que va desde las tradiciones hasta los llamados (y muy recientes) brotes nacionalistas. El gran hallazgo de nuestros días es que nuestra modernidad ha dialogado mal con la tradición: ha preferido hacerse de un discurso semimoderno que ha construido a retazos, a golpes, sobreponiendo modelos de desarrollo como quien acumula capas geológicas. Hemos insistido en construir un modelo de sociedad que, lamentablemente, ha querido ignorar, ha desconocido, la esencia de nuestro ser colectivo. Y pareciera, pues, que cuando el ensayo se muestra agotado, nos queremos replantear la orientación del camino.

Como respuesta a la desazón de los discursos que han querido regir la modernidad, parecería que la reflexión cultural ha llegado a una encrucijada donde destaca una de las sendas posibles: descubrir "lo popular", releer "lo popular". Esta pulsión retoma sendas conscientes pero también equívocas. La búsqueda de "lo popular" puede también responder a fanatismos que pueden ser capitalizados por los elementos más retrógrados de la sociedad. No obstante, hay que saludar la disposición de establecer una relectura de "lo popular", pues, mientras más avancemos en el descubrimiento de sus claves, más dimensionaremos la magnitud de nuestros errores.

En nuestra "lectura de la crisis" (para robarle un feliz término al crítico peruano Julio Ortega) no debería escapar una relectura de la tradición. Reencontrar la tradición nos demuestra que ya éramos lo que somos desde hace siglos. En este sentido, todos los modelos de desarrollo parecieran estallar en esta coyuntura específica que vivimos: desde los manuales de lectoescritura que inician a nuestros infantes en el logos dibujándoles manzanas que no tenemos y casas con chimeneas que tampoco tenemos, hasta los acercamientos que nuestra pequeña y mediana industria ha hecho al universo de la artesanía para subvertirla y, en el fondo, traicionarla. Si algo nos ha enseñado la modernidad de los países desarrollados es que ésta se afianza precisamente en la especifidad cultural de cada quien. Allí reside desde siempre la fortaleza y perdurabilidad de sus gestos civilizatorios.

Ш

Como ejemplo de fundación empersarial ligada al hecho cultural, la Fundación Bigott desde sus inicios ha estado centrada en la difusión o promoción de la cultura tradicional venezolana. Verdadero "nicho institucional" que esta fundación ocupa desde 1981, año de su fundación, su trabajo ha abarcado programas educativos, editoriales y comunicacionales. Si entendemos que uno de los principales problemas de "lo popular" es que no hemos hallado los mecanismos idóneos de comunicación, la fortaleza de esta fundación cultural ha radicado precisamente en su papel mediador entre las fuentes de "lo popular" (generalmente rurales) y las grandes audiencias modernas (generalmente urbanas). Un principio básico de la comunicación determina la existencia de tres conceptos que se articulan entre sí: el emisor, el receptor y el medio. Dentro, pues, de este esquema, y con no poca visión desde sus inicios, la Fundación Bigott supo definir para sí

el papel de mediador, esto es, la acción precisa que permite que "lo popular" acceda a las grandes audiencias. Podría entonces inferirse que la misión institucional no se orienta a incidir en las fuentes de lo popular como tampoco aspira a modificar los comportamientos de las grandes audiencias. Se diría que el propósito central es instruccional, es revelar el rostro desconocido de un país, de una cultura. En un período histórico en el que las migraciones internas han marcado los asientos urbanos y en el que las movilizaciones poblacionales han creado importantes dimensiones de desarraigo, conviene resaltar los signos tradicionales de una cultura como punto de partida del sentimiento colectivo, nacional. Más aún cuando se demuestra que el mestizaje cultural venezolano ha logrado magníficos equilibrios expresivos que van desde la arquitectura popular, pasando por la artesanía o la cestería, hasta la culinaria tradicional.

De un primer designio de carácter comunicacional -la serie de documentales "Encuentro con" ha establecido en sus 190 programas de media hora un verdadero mapa musical venezolano del que no escapan ni géneros, ni instrumentos, ni intérpretes-, la Fundación Bigott ha definido un patrón de enseñanza de los instrumentos folklóricos que la ha llevado desde 1995 a firmar convenios tanto con el Ministerio de Educación como con la Fundación del Niño y numerosas Gobernaciones en cuanto a capacitación docente se refiere. En efecto, la enorme necesidad del magisterio nacional en torno a bibliografía, documentación y archivos musicales para asegurar el dictado de los programas docentes vigentes, se sacia en los talleres regulares que instructores de la Fundación Bigott imparten mes tras mes en todas las zonas educativas del país. El impacto indirecto al cabo de varios años de convenios instruccionales alcanza a los tres millones de niños que conforman la población estudiantil a nivel de la escuela primaria venezolana. Lo que, en años anteriores, podía conformar una verdadera política de Estado, en estos últimos es asumida por una fundación privada con el concurso del Sector Público. Un signo más de lo cambiantes que pueden ser los tiempos actuales en materia de gestión cultural.

Los diferentes programas de la Fundación Bigott -talleres de cultura popular, grupos de proyección musical, financiamiento de investigaciones, colecciones artísticas y artesanales, series editoriales, series documentales para la radio o la televisión- conforman un todo coherente y armónico que ha sabido conjurar los objetivos de responsabilidad social de su empresa patrocinante con un trabajo que hoy tiene reconocimiento académico tanto nacional como internacional. La fortuna de haber encontrado el "foco" preciso de acción constituye el acierto mayor de esta fundación empresarial. Pero ello solo no hubiera bastado para cosechar el reconocimiento social del que hoy goza en el país. A la especifidad de su "nicho" de acción, debemos sumar el tratamiento digno, serio y riguroso de todas sus aproximaciones. Y mucho más cuando bien sabemos que, en Venezuela, el punto de encuentro en el que se han topado los medios de comunicación y las formas de "lo popular" ha traído muchas perturbaciones.

En tiempos cambiantes y de globalización en los que la entrada a las "autopistas de información" no debe hacerse a ciegas, debemos sumar los hechos patrimoniales como el tesoro mayor de nuestra cultura. Si, como recordaba Lezama Lima, una cultura es una apuesta por afirmar imágenes en el discurrir del tiempo, Venezuela cuenta con un rastro bastante completo de sus tradiciones. A ese esfuerzo colectivo de fijar una memoria que pueda oponerse a la dispersión de los tiempos, no poco ha contribuido el empeño institucional de la Fundación Bigott y de otras fundaciones empresariales que han estado ligadas desde sus inicios al hecho cultural.

EDIFICIOS, RESPONSABILIDAD Y FUTURO

Johann Gathmann H.

¿Cómo se entiende que una edificación pueda ejercer una responsabilidad social empresarial? ¿Cómo una construcción, estática e inmóvil puede asociarse a algo tan dinámico y significativo como el ejercicio de una responsabilidad? Es en los edificios donde hacemos vida. Entendiéndose por edificios o edificaciones todas aquellas construcciones que tienen propósitos específicos: viviendas, oficinas, hospitales, escuelas, bibliotecas. En cada una de ellas hacemos la mayor parte de nuestra vida.

Construimos y operamos edificios para poder desarrollar la actividad humana. Pero esta diversidad y crecimiento generan impactos importantes: En la construcción y operación se van recursos significativos que compiten con otras necesidades. Pero también la ubicación y funcionalidad de los edificios son claves para el desempeño del ser humano.

Edificios que solo cubren necesidades

La necesidad de edificaciones es constante y asociada a la actividad y crecimiento humano. Por ello, para poder seguir el ritmo de esta necesidad la construcción y operación se enfocó en la rapidez y economía de la construcción, que permitía dar respuestas rápidas y eficaces a las necesidades de infraestructura. Bajo el razonamiento de que mejor es un edificio que ninguno. Y mejor es copiar que crear, por lo de la sencillez y rapidez.

El punto de quiebre

Esto fue cierto hasta que se empezaron a detectar los impactos de los edificios. Las crisis energéticas fueron los gatillos iniciales. La mayor parte de la electricidad del mundo, y buena parte de los combustibles fósiles se invierten en operar, calentar, enfriar, construir y mantener edificios. Bajar el consumo de energía necesitaba de mejores aislamientos, equipamientos, materiales y tecnología para hacer los edificios tradicionales más eficientes.

Edificios inteligentes y edificios verdes

La concepción del edificio inteligente aparece, siendo este básicamente un edificio tradicional equipado con tecnología de punta que corrige las ineficiencias automáticamente y de acuerdo a una serie de condiciones. Pero ello resulta ser costoso, por lo que se empezó a pensar y a diseñar los edificios para lograr las mismas eficiencias con mejores diseños, menos dependencia tecnológica y menos costos incrementales. Los edificios inteligentes empiezan a evolucionar a edificios verdes, donde no solo se usa poca energía e incluso se genera, pero también el uso del agua se convierte en un elemento de eficiencia.

Edificios responsables

Un mejor diseño y una gradual comprensión del comportamiento humano, empezó a hacer los edificios no solo más eficientes sino más agradables de ocupar y utilizar. Se generan los primeros beneficios colaterales que seguramente son mucho mayores que los ahorros de energía logrados: La calidad de vida de los ocupantes y de la comunidad se beneficia como consecuencia de una buena edificación. Los edificios verdes evolucionan a lo que es la tendencia actual: Edificios responsables. La energía, el agua, el reciclaje, el servicio a la comunidad, la preservación de la identidad urbana, la calidad de vida de los

usuarios, la preservación del ambiente, la recuperación de espacios son un enfoque mucho más amplio, ambicioso e interesante que los pasos iniciales de los edificios inteligentes.

Los beneficios se multiplican de manera geométrica y lo que empezó siendo una necesidad energética, evoluciona a una concepción de edifico con un deber y una responsabilidad para con sus usuarios y con la Sociedad.

Impacto de las edificaciones

Las estadísticas de los países desarrollados, principalmente en Norte América y Europa, indican que en promedio las edificaciones en general son responsables de:

- •El consumo del 70% de la electricidad total disponible. El resto se utiliza mayoritariamente en la Industria.
- •La generación de 65% de los desechos.
- •39% de las emisiones totales de CO2.
- •El uso de 12% del consumo total del agua potable.

En el caso de Venezuela, podemos decir que el 59% de la electricidad es consumida en todo tipo de edificaciones: casas, comercios, edificios, hoteles, centros comerciales, ranchos. Pero el caso de Venezuela es atípico pues tenemos una industria pesada que consume más del 22% de la electricidad del país concentrado sólo en Guayana.

Existen pocas estadísticas sobre los impactos "intangibles" de las edificaciones: Ausentismo, baja productividad, bajo rendimiento escolar, enfermedades respiratorias, rechazo de vecinos y comunidades, irrespeto al entorno, intervención del ambiente.

La dificultad en las edificaciones estriba precisamente en la diversidad, cantidad y características de sus ocupantes. Prácticamente cada caso es único, como únicos son los seres humanos.

Que beneficios se han medido resultados de edificar responsablemente

Igualmente se lleva registro estadístico de los impactos directos e indirectos, que se tiene como resultado de hacer una edificación más verde o más responsable:

- •Los costos operativos disminuyen entre 8% y 9%
- •El inmueble se revaloriza en un 7.5% (en promedio)
- •El índice del retorno de la inversión para estos proyectos mejora en 6.6%
- •El índice de ocupación de los edificios responsables aumenta en un 3.5%
- •La renta promedio mejora en un 3%.1

Por otro lado, si bien no existe aún data estadística apoyada en estudios específicos, si se sabe que hay una mejora sustancial en otros atributos que pudiéramos llamar "intangibles" pero sin embargo que han sido y son objeto de medición:

- •Se ha documentado que un edificio responsable puede aumentar la productividad de los empleados hasta en un 16%.
- •Se reportan disminuciones en el ausentismo en un promedio del 8%.

^{1.} Fuente: McGraw Hill Construction: Key Trends in the European and US Construction Marketplace SmartMarket Report 2008.

•Se ha registrado un aumento de hasta 23% en el rendimiento escolar de niños en aulas con luz de día en lugar de luz artificial.

Si se toma en cuenta que el costo de mano de obra puede ser fácilmente diez veces superior al costo de la energía y agua combinado, se concluye fácilmente que cualquier inversión que se haga en un costo adicional, si lo hubiere, para hacer un edifico más verde o responsable, tendrá un retorno prácticamente inmediato.

Definición de Edificio Socialmente Responsable

- Ambientalmente responsables
- •Económicamente rentables
- •Son lugares saludables para trabajar y vivir
- •Centrados en el bienestar del individuo
- Anclados a su comunidad
- •Estimulan estilos de vida más humanos
- Estimulan las economías locales
- •Promotores de bienestar urbano
- •Liderazgo en el cambio de paradigmas urbanos.

Valores que aporta un edificio responsable:

- •Medio tangible de ejercer la responsabilidad social corporativa
- •Constituye un activo reputacional
- •Revaloriza el inmueble
- •Aumenta la productividad de los ocupantes
- •Economía en el uso de energía, aqua, manejo de desechos y mantenimiento.

Edificios verdes, edificios responsables: Mitos y realidades Mitología verde:

Existe una opinión de hecho bastante generalizada de que un edificio verde es un edificio de oficinas, con un diseño costoso y rebuscado, con abundancia de vegetación y muy posiblemente con las fachadas tapizadas en paneles solares y rematando con generadores eólicos en la azotea. Su construcción se supone costosa y su operación compleja e intensiva en mantenimiento, si bien se espera que no consuman energía de la red y posiblemente tengan su propia producción de alimentos. Se acepta que son básicamente elementos curiosos y ejercicios de arquitectura y urbanismo con la intención de innovar y proyectar una imagen radicalmente distinta.

Lo anterior es quizás una extrapolación casi al absurdo de la concepción más difundida que hay de un edifico de este tipo, pero hay varios elementos que si son ciertos y otros simplemente estereotipos.

Realidades:

Estos edificios hasta ahora han sido mayoritariamente de oficinas, pero el concepto de construcción y operación responsable se está llevando muy rápidamente a casas, comercios, hospitales, escuelas y afortunadamente también a comunidades enteras.

Su diseño puede o no ser rebuscado, pero ciertamente el denominador común es un diseño inteligente, pensado en la manera en como el edificio va a prestar un servicio y como lo utilizarán sus ocupantes. Existen infinidad de ejemplos de edificaciones de

desempeño óptimo con un aspecto absolutamente promedio. La vegetación no es para nada un requisito aunque es ciertamente bienvenida si ello no implica un gasto excesivo de agua.

No se espera que produzca su propia energía, sino que más bien sea eficiente en su uso, primera y más importante condición.

Pueden responder a una necesidad corporativa de proyectar una imagen pero también sencillamente a la de servir mejor a sus ocupantes, incluso sin hacer ningún tipo de alarde sobre ello.

Construir un edificio responsable supone un sobre costo que rara vez supera el 5% del costo original, y con frecuencia pudieran incluso ser más económicos que sus similares convencionales. Su operación es por definición más fácil y económica, pues se centra en el uso racional de los recursos y en la funcionalidad para el usuario.

Riesgos: La competencia por lo verde: "Greenwashing"

Ciertamente hay un atractivo de mercado en el término "verde" el cual atrae cada vez más. El bombardeo de atributos de productos y servicios autoproclamados "verdes" origina el término "Greenwashing" que no es otra cosa que hacer alarde de que se es verde destacando atributos parciales o de poco o ningún impacto final, pero magnificándolo para atraer a un público que busca de alguna manera ejercer una responsabilidad ambiental o social a través de sus compras y decisiones.

La verdadera responsabilidad

Para que un atributo sea verdaderamente "verde" o responsable debe cumplir cuatro condiciones:

- Debe ser exacto
- •Debe ser verificable
- Debe ser confiable
- •Su impacto debe ser significativo

No es suficiente cambiar un bombillo incandescente de 100 watts por uno ahorrador equivalente de 23 Watts para decir que un edificio es verde. Aunque este alegato sería exacto, confiable y verificable. Pero no es significativo. La escala es importante para que los beneficios a la Sociedad tengan relevancia. Un proyecto de edificación responsable debe ser por definición ambicioso y replicable. Aquí no debe haber secretos. Por el contrario. Debe haber un deseo por que otros copien y mejoren lo que hicimos. Es la única manera que el beneficio trascienda de manera significativa y perdurable a la Sociedad.

Como comparar edificaciones

La competencia de los alegatos llevó a la necesidad de organizar los esfuerzos para canalizarlos, de manera que el efecto multiplicador de iniciativas de responsabilidad social y ambiental tuviera un impacto significativo. Se hizo necesario establecer un mecanismo de evaluación del desempeño de las edificaciones: ¿Quién es más verde o responsable que quién? ¿Cuánto más o menos lo son? ¿Cómo se mide el resultado de los esfuerzos?

Para ello se diseñaron sistemas de certificación que no es otra cosa que un proceso similar al educativo, donde existe una currícula que conduce a una licenciatura, - esfuerzo

orientado y canalizado-, y un sistema de evaluación del conocimiento de esa currícula: Quién y en qué grado maneja mejor los contenidos de la currícula.

Los sistemas de certificación tienen ámbitos de acción y dentro de cada uno de ellos acciones concretas con sistemas de evaluación de cumplimiento de requisitos mínimos. La suma de puntos por haber cumplido más o menos con cada una de las acciones sugeridas, suma un puntaje global que califica el nivel de responsabilidad de la edificación.

La certidumbre de un proceso conocido y evaluado por terceras partes facilita enormemente y estimula la participación en este movimiento.

Sistemas de certificación de edificaciones responsables

Existen varios sistemas con finalidades muy específicas o muy amplias, muy locales o de alcance nacional. Lo importante es que son guías precisas y confiables que documentan el esfuerzo y estimulan la mejora.

Los más conocidos son:

BREEAM

Building Research Establishment's Environmental Assessment Method Gran Bretaña 1990

LFFD

Leadership in Energy and Environmental Design USGBC U.S. Green Building Council, EEUU 1998

Australia Green Star

Australia 2002

Green Building Programme (GBP)

European Commission 2004

El programa LEED

Este programa diseñado por una ONG creada específicamente con este fin, el United States Green Building Council (www.usgbc.org) es producto de un acuerdo consensuado entre diferentes actores institucionales, gubernamentales y privados del sector asociado a las edificaciones, que entendieron la necesidad de organizar y canalizar de la manera más fructífera posible el trabajo de todos.

El sistema de certificación que se diseñó es de cumplimiento estrictamente voluntario y no contempla ningún tipo de recompensas materiales, excepto la del prestigio que resulta de haber sido certificado por la metodología.

El sistema se revisa constantemente, pues uno de sus ámbitos principales es el estimulo a la innovación, que premia aquellas acciones que han probado ser originales, exactas, verificables, confiables, significativas y lo más importante, replicables.

La revisión constante evoluciona el sistema de calificación y lo hace cada vez más exigente, lo que ha sido bienvenido por todo el sector, pues reta de manera constante a la innovación y creatividad y mejora cada vez más el potencial de responsabilidad social y ambiental que estos edificios pueden influir.

El sistema tiene metodologías de certificación para:

- Nuevas Construcciones
- Operación y Mantenimiento

- Comercios
- •Estructura y Fachadas
- Desarrollos habitacionales / comunitarios
- Viviendas
- Escuelas, Hospitales

Que hace a un edificio verdaderamente responsable Ámbitos

Según la metodología LEED, para que un edifico sea certificado como verde o responsables, debe cumplir acciones concretas en seis ámbitos específicos ²:

- Emplazamientos sostenibles
- •Uso eficiente del aqua
- •Energía y atmósfera
- Materiales y recursos
- Calidad del ambiente interno
- •Innovación en el diseño

Intención de los ámbitos:

Cada ámbito persigue una intencionalidad que se logra con el cumplimiento de acciones específicas. La intención nos da una buena idea de la potencialidad implícita que tienen los edificios de convertirse en instrumentos reales del ejercicio de la responsabilidad social empresarial.

Emplazamientos sostenibles:

Densidad e inserción en la comunidad: Se estimula la recuperación de terrenos y estructuras urbanas; de ubicar la edificación cerca de la mayor cantidad de servicios posibles, de manera que los ocupantes se beneficien de ello. Se busca no desarrollar áreas vírgenes o lejanas a los centros urbanos.

Desestimular el uso de automóviles: Ubicar el edificio cerca de estaciones de metros y de paradas de transporte público. Facilitar el acceso peatonal y de bicicletas. Minimizar la oferta de puestos de estacionamiento para desestimular el uso de automóviles (si se cumplen las condiciones anteriores).

Espacios abiertos y vegetación: La huella del edificio en el terreno debe ser la menor posible para aumentar los espacios abiertos. Todos los espacios abiertos deberán ser recuperados o vegetados lo más parecido posible a su condición original, respetando topografía y especies locales.

Disminuir la escorrentía, supone canalizar el agua de lluvia de manera que lo descargado a los sistemas de recolección municipal y cuerpos de agua sea lo menor posible. Se trata de que la mayor cantidad posible de agua de lluvia sea reabsorbida por el terreno para reponer los acuíferos.

Isla de calor y contaminación lumínica: Los edificios con superficies oscuras, ya sea en techos, paredes o pavimentos, actúan como esponjas de calor que se libera lentamente en la noche, elevando efectivamente la temperatura del ambiente. Superficies claras,

^{2.} Tomando como referencia la metodología "New Constructions V 2.2" de la metodología LEED del United States Green Builiding Council (USGBC)

pavimentos permeables y la mayor cantidad posible de sombra y vegetación bajan significativamente la temperatura en los alrededores del edificio. La contaminación lumínica es producto de la sobre iluminación del edificio más allá de sus linderos naturales, lo que molesta a vecinos y ahuyenta especies nocturnas.

Uso eficiente del agua:

Reducción del uso de agua potable por medio de: paisajismo con especies locales y reutilización del agua. El uso de especies locales garantiza que la demanda de riego sea mínima, a la vez de darle al edificio una clara identidad con su ambiente pues lo enlaza efectivamente con el sitio donde se encuentra. Esto está retando a los paisajistas a nuevas formas de creatividad utilizando especies que se olvidaban en favor de plantas exóticas y delicadas

Los edificios no requieren de agua potable para todas sus funciones. Sanitarios, riego y agua de reposición de torres de enfriamiento pueden provenir fácilmente de agua tratada ya sea del mismo edificio o de las aguas de lluvia. La disminución de la demanda de agua potable es crucial.

Paralelamente a la demanda de agua potable, la demanda total de agua de cualquier tipo también debe ser llevada a un mínimo.

Energía y atmósfera

Optimizar / minimizar el uso de la energía es la razón de ser original de las edificaciones responsables. Existe mucho potencial en el buen diseño y en el uso de tecnologías eficientes para efectivamente bajar la demanda de energía en los edificios con respecto a los estandartes que se manejan actualmente a nivel mundial.

Eliminar refrigerantes prohibidos es crucial para proteger la capa de ozono. Si bien es una actividad muy difundida, existen todavía infinidad de edificios en operación con equipos que utilizan gases perjudiciales a la atmósfera.

Utilizar energías renovables como complemento y de manera creciente reduce la carga sobre la generación convencional y los sistemas de distribución. La energía renovable si bien es costosa y de aplicación limitada, es un complemento necesario para reducir el uso de energía proveniente de fuentes convencionales.

Materiales y recursos

Reciclaje de la construcción: Reutilizar en la medida de lo posible estructuras, fachadas y tabiquerías existentes reduce significativamente la demanda de nuevos recursos, además de traer implícito un componente de protección de la memoria urbana.

Reducir o eliminar desechos de la construcción que es uno de los principales contribuyentes de los botaderos de basura y escombros. Los desechos de construcción son realmente un problema pues necesitan de mucho espacio y de transporte a sitios cada vez más alejados.

Promover el uso de material reciclado en los materiales de construcción baja la presión sobre los recursos naturales y los materiales vírgenes. El acero, el aluminio, la cerámica, son ejemplos de materiales con altos contenidos de reciclado.

Minimizar el uso de combustible por transporte de material y desecho fue la intención

primera de este ámbito, que sin embargo deriva en los beneficios colaterales que se enuncian antes.

Se estimula el uso de materiales fabricados dentro de un radio determinado a la edificación. Lo que se pensó como una acción para bajar la necesidad de transporte, se transformó en un atributo de estímulo a las economías locales.

Calidad del ambiente interno

Es quizás el ámbito más interesante pues se centra en el bienestar del ocupante y no tiene necesariamente una relación con los motores fundamentales que son energía y agua.

Renovación y minimizar contaminantes en el aire, parece una verdad de Perogrullo, pero con frecuencia se olvida, descuida o ignora la necesidad de renovar el aire constantemente y de mantener o eliminar las fuentes de contaminación como son el humo de tabaco, los componentes volátiles de pegamentos y pinturas, la concentración de CO2.

Control individual sobre las condiciones ambientales significa que cada ocupante del edificio debería estar en capacidad de ajustar sus niveles de iluminación y temperatura, incluso optar o no por el uso de aire acondicionado o ventilación natural. Esto es un elemento clave para el control en el uso de la energía y en los niveles de confort de las personas. No es posible establecer un común denominador a una condición de confort, pues se ha aceptado que es una percepción individual.

Luz de día y visuales exteriores garantizan que los ocupantes se concentren con los ciclos naturales. El saber si es de noche o de día, si llueve o no, ha probado que es un factor fundamental para el bienestar de los ocupantes. En estos edificios se busca que el 75% de los espacios se iluminen con luz de día y que 90% de los ocupantes tengan visual exterior permanente desde sus puestos de trabajo.

Innovación en el diseño

Un edificio responsable debe ser por definición innovador y ambicioso. Un ámbito específico premia esta iniciativa y con ello busca mejorar cada vez los niveles de exigencia que se establecen para un edificio responsable.

El ejercicio de la RSE a través de un edificio:

Una edificación que rescata espacios y los pone a disposición de vecinos y ocupantes, que estimula la interacción con la comunidad activando las economías circundantes, que devuelve a la tierra el agua, que requiere un mínimo de agua potable, que valora la naturaleza local, que estimula la recuperación de espacios y estructuras urbanas, que exige poca energía, que promueve el reciclaje durante su construcción u operación, que lleva a un mínimo la generación de desechos, que estimula economías locales y que reta a la innovación, que garantiza ocupantes sanos y satisfechos y que a la vez procura que todo ello sea copiado y mejorado una y otra vez, ¿no es el mejor y más significativo, evidente y obvio ejercicio de la responsabilidad social empresarial, además en el largo plazo?

RSE Y ACCIÓN CULTURAL PERSPECTIVAS PARA ENTENDER EL CASO VENEZOLANO

Karina Zavarce

La actuación de las instituciones empresariales en el espacio cultural, al menos formalmente, data unos 60 años aproximadamente, si bien ya hay evidencia de actividades vinculadas a éste ámbito realizadas por distintas empresas desde la década de los 50 del siglo pasado (Méndez, 2008). Las primeras iniciativas se sitúan en 1950, con la aparición de la Fundación John Boulton, seguida por la creación de la Fundación Eugenio Mendoza (1951) y la Fundación Carlos y Alegría Beracasa (1968, desaparecida en 1999). Tales actividades se enmarcaron en el espíritu que arropaba en aquellos momentos a las empresas, los empresarios y personas de otros sectores a la hora de demostrar su responsabilidad con la sociedad venezolana, generando un efecto que será objeto de análisis en el presente trabajo, con el fin de mostrar el paralelismo entre la evolución del concepto de lo cultural y su relación con el espacio social. Dicho análisis será realizado a partir de documentos redactados por las empresas (balances y memorias corporativas, información en páginas web, artículos informativos) que han desarrollado líneas de acción en este nicho, para luego valorar el efecto de dichas actuaciones en el contexto social.

Debemos hacer una precisión en relación a este texto: no pretende ser exhaustivo, más bien busca ubicar la acción empresarial en los campos culturales, al tiempo que da una perspectiva del estado de la cosa.

Hay que comenzar entonces por delimitar lo que significa acción cultural, y cómo lo han definido importantes especialistas en esta materia.

Concepto de acción cultural

A manera de preámbulo, ubicaremos la noción de lo cultural y de la acción en este campo, comenzando por poner de manifiesto ciertos elementos que caracterizan la situación actual.

Por ejemplo, George Yúdice, en su libro El recurso de la cultura (2002), propone considerar a la cultura como un recurso de múltiples aristas, dándole un giro fundamental a la forma de aproximarse a este tema:

"Mi argumento es que el papel de la cultura se ha expandido de una manera sin precedentes al ámbito político y económico, al tiempo que las nociones convencionales de cultura han sido considerablemente vaciadas. En lugar de centrarse en el contenido de la cultura (...) tal vez sea más conveniente abordar el tema de la cultura en nuestra época, caracterizada por la rápida globalización, considerándola como un recurso" (p. 23).

Según el autor, la acción cultural se ha convertido en recurso al servicio de distintos movimientos sociales y políticos, a partir de los cuales se pueden manejar transformaciones que permitan mejorar situaciones como la violencia, la desintegración en distintas comunidades como consecuencia de los desplazamientos por guerras, hambrunas, búsqueda de oportunidades de trabajo, etc.

Ciertamente, la cultura ha sido utilizada como un recurso político, económico e inclusive ideológico; basta considerar la forma en la que los Estados de distintas naciones exportan sus vitrinas culturales con el fin de penetrar otros mercados a nivel mundial. En este sentido, no queda duda de la relación estratégica entre cultura y poder presente en el entramado internacional.

No obstante, es importante precisar que la "cultura", ese término tan difícil de delimitar, es producida esencialmente por los seres humanos, en otras palabras, nuestras acciones y creaciones impactan el entramado cultural, sea de forma voluntaria o no, consciente o inconsciente y más aún, a los otros individuos que conforman las redes sociales en las que nos desenvolvemos. Visto así, la responsabilidad de la acción cultural se torna mucho mayor, va más allá de la mera promoción de contenidos y eventos culturales. Tenemos entonces entre manos una herramienta poderosa para propiciar la acción-participación en las distintas comunidades que rodean el ámbito de acción de las empresas. Y tal acción deviene en acción cultural, desde el momento en que se producen resultados que transforman los campos culturales.

Oswaldo Capriles (1985) señala algo fundamental, en relación a la acción cultural, que nos servirá para orientar el análisis sobre el tipo de acción de las distintas empresas venezolanas en materia cultural. Entiende por acción cultural "todo proceso generado a partir de los distintos modos de intervención en el área de la cultura, derivado de una plataforma teórica manifiesta (o no), que haga posible cualquier forma de actividad (práctica o no), individual o colectiva y que, de manera explícita (o no) u organizada (o no), impulse y facilite la creación y expresión (o represión) de manifestaciones culturales, en su más amplio sentido. Entendemos también que dicha acción cultural puede realizarse con rasgos predominantemente difusivos (promoción) o comunicacional/participativos (animación)" (en Martín, 1992, p. 16).

En consecuencia, no podemos dejar de lado el hecho de que, en cuanto recurso, la acción cultural produce sus efectos en el tejido social, y que, los grupos sociales está permanentemente produciendo transformaciones en lo cultural.

Siguiendo a Gloria Martín (1992), y con ella a García Canclini, lo social, lo económico, lo político intervienen en el proceso cultural, y se imbrican para producir sentidos, a partir de procesos de elaboración simbólica que a su vez producirán, de forma concreta, las concepciones del mundo y las subsecuentes condiciones de vida de los distintos individuos y grupos sociales.

En resumen, podemos decir que la cultura se ha transformado desde hace varios años en un recurso, y como tal va más allá de ser meramente una mercancía, al tiempo que cada vez más sectores invocan a la cultura como el factor que ayudará a disminuir los conflictos sociales y a lograr el desarrollo económico. Tal comentario nos ayudará a comprender mejor el posible futuro del trabajo cultural.

Acción e inversión filantrópica de las empresas venezolanas en cultura. Un recorrido de más de 30 años

Tal como lo ha descrito Charo Méndez en su libro La responsabilidad social de los empresarios y de las empresas durante el Siglo XX venezolano (2008), desde principios del siglo XX irrumpe en Venezuela un movimiento inicialmente vinculado a las grandes casas

comercializadoras que luego se extenderá durante los años 20 y 30 a otros sectores, a través del cual propietarios y directores de dichas empresas comienzan a realizar acciones filantrópicas destinadas a "mejorar" las condiciones de vida tanto de trabajadores dentro de sus organizaciones como de otros sectores sociales en el ámbito nacional.

Sin embargo, no fue hasta la década de los 50 que claramente aparecen iniciativas vinculadas al espectro cultural. Fueron pioneros Eugenio Mendoza (1951), así como Carlos y Alegría Beracasa (1968), quienes ejercieron una influencia importante en la forma de percibir la "cultura" y sus productos. Igualmente, las empresas petroleras extranjeras que llegaron al país tales como Shell y Creole, tuvieron incidencia en el pensamiento intelectual y artístico de la época, editando revistas culturales (revistas Shell, El Farol) que marcaron hito y aún hoy continúan siendo referencia importante en Venezuela.

Entre las décadas de los 60 y 70, el sector empresarial privado comienza un proceso de fortalecimiento importante, y con ello se produce una intensificación de la inversión en filantropía y causas relacionadas con el mejoramiento de lo social, educativo, cultural y la salud. Comienzan a notarse dos tipos de acción en lo cultural: por una parte, aquellas iniciativas que patrocinan actividades relacionadas con las llamadas "bellas artes" (artes plásticas, música académica), y por otra, las que se trabajan por la difusión de lo venezolano y de elementos de tradición presentes en las distintas regiones del país (danza, música, qastronomía, costumbres y literatura).

Durante los años 80 y principios de los 90, distintas empresas se volcaron a preservar colecciones de arte visual, con el fin de garantizar su pervivencia a lo largo del tiempo y, quizás también como forma de garantizar el retorno de su inversión. Muchas fueron las colecciones desarrolladas por diferentes entidades bancarias, sobre todo en arte contemporáneo, aunque también se apostó por la preservación de obras de arte antiguas (tallas, pinturas y muebles coloniales, que es el caso del Banco Mercantil y de la Fundación Cisneros).

Un dato interesante destacado por Méndez es el evento realizado por Industrias Mavesa para conmemorar sus 40 años, denominado "Seminario cultura e imagen corporativa", que contó con el apoyo de varias fundaciones y empresas del sector privado. Tal actividad da cuenta del posicionamiento del tema cultura en las mentes de aquellos empresarios que liderizaban el sector empresarial, considerándola como un factor fundamental para mantener la imagen corporativa de las empresas garantizando un impacto masivo. Es altamente probable que para ese momento, los protagonistas del sector empresarial continuaran viendo a los productos culturales (eventos, conciertos, exposiciones, etc.) como una mercancía a intercambiar por reputación entre diversos sectores de la sociedad venezolana, logrando una difusión importante de su imagen, al tiempo que tales actividades estaban relacionadas con un aspiracional social de disfrute con buen gusto.

Igualmente, desde esa época datan las contribuciones al Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, creado por el maestro José Antonio Abreu en 1975, así como a las escuelas de Ballet, clásico y contemporáneo. No obstante, a partir de mediadosfinales de los 90, debido entre otras cosas al descalabro de diferentes instituciones financieras, gran parte del apoyo a la acción cultural ofrecido por las mismas desapareció, con la consecuente caída de las actividades antes mencionadas, a excepción de los aportes dirigidos al sistema de orquestas; las colecciones de arte desarrolladas por los bancos intervenidos pasaron a manos de Fogade, donde aún se encuentran hoy día.

Pocas empresas mantuvieron el foco de su actividad de RSE en cultura luego del año 1995. Tal ha sido el caso de Fundación Polar y Fundación Bigott, las cuales continuaron su apoyo de forma sistemática en este nicho. En el año 1996 aparece en el contexto público la Fundación de Arte Emergente creada por el Grupo Merand, con el fin de crear relaciones entre el arte y lo socio-económico, entre la construcción de ciudadanía y el desarrollo personal de los individuos. Lamentablemente cerró sus puertas en el año 2007.

A partir del 2001 nace la Fundación para la Cultura Urbana, de la mano del Grupo de Empresas Econoinvest; durante el mismo año, surge Consetours, de la Fundación Santa Teresa, programa que se apalanca en la acción cultural (entre otros elementos) para el desarrollo de la actividad turística del Municipio Revenga, ubicado en el Estado Aragua. Con la entrada al siglo XXI, podemos decir que la acción cultural desarrollada por las empresas o sus brazos ejecutores en materia de RSE, ha dado un giro interesante. Desde hace ya 10 años, algunas organizaciones empresariales han orientado su actividad hacia el fomento de una acción cultural que pretende ser transformadora.

1. Modelo de acción difusivo/promocional

Podríamos decir que gran parte de la acción cultural desarrollada desde las empresaspatrocinios otorgados para capacitación, investigación, mecenazgo de proyectos culturales, creación y desarrollo de programas internos, etc., ha sido realizada desde una perspectiva predominantemente "difusionista", entendiendo con esto que se ha dado mayor énfasis a hacer disponible a la mayor cantidad de personas y por los canales comunicacionales formales, contenidos culturales entendidos en el sentido estricto del término (obras de arte, de teatro, musicales, conciertos, fotografías, videos, charlas, conversatorios, libros, cursos, talleres, etc.), y así democratizar estos bienes con el deseo de que sea disfrutado por las diversas comunidades, lo cual a su vez ha producido sus efectos en el imaginario social.

2. Modelo de acción dialógico, de inclusión en las realidades sociales, para generar transformaciones (comunicacional/participativo)

Un reducido número de fundaciones y empresas han transitado por esta alternativa, y se deja entrever de los textos revisados, que muchas instituciones empresariales han comenzado (al menos desde el texto) a trabajar en acción cultural, vinculándola a aspectos relativos a salud, organización comunitaria y desarrollo de valores.

En la tabla expuesta al final de este tema puede encontrar, a modo de referencia general, un listado de instituciones fundacionales y otras patrocinadas con fondos privados, y en reducidos casos, con fondos mixtos (Estado, empresa privada), que de una forma u otra han localizado sus actividades en el área cultural a lo largo de más de 60 años. Con este ejercicio se busca ubicar las actuaciones bajo los dos modelos antes descritos.

	AÑO		
INSTITUCIÓN	CREACIÓN	NICHO DE ACCIÓN	
Fundación John Boulton	1950	Facilitar la investigación en historia y cultura de Venezuela	
Fundación Eugenio Mendoza	1951	Agricultura, ayuda a la infancia y cultura	
Fundación Creole	1956	Las iniciativas de tipo cultural fueron adelantadas por la compañía directamente, creando una colección institucional de arte. También adquirieron la colección de dibujos de Camile Pizarro durante su estancia en Venezuela, que donaron luego al Museo de Bellas Artes en 1959. Sin embargo, tuvo a su cargo la publicación de la Revista "El Farol", de repercusión importantísima en las artes gráficas venezolanas. También apoyaron la educación artesanal, mediante patrocinios a Fe y Alegría, y a la Asociación para la Promoción de la Educación Popular (APEP).	
Fundación Belloso	1956	Trabajan por la infancia y la tercera edad, a través del apoyo a casas hogares, ancianatos, bibliotecas y centros culturales en Maracaibo y Paraguaná. Edición de la publicación gratuita "Tradiciones Venezolanas"	
Asociación Pro-Venezuela	1958	Se enfoca en la defensa de los intereses de los productores venezolanos y de la cultura nacional. Para conservar las tradiciones y costumbres que estaban cambiando, organizó festivales folklóricos, instaló la tienda "Todo Venezolano", y organizó exposiciones de artesanía, música, libros, orquídeas y juguetes venezolanos, así como nacimientos públicos para mantener la tradición navideña.	
Fundación Shell	1959	Combina la ejecución directa con apoyo a terceros, en las áreas de agricultura y educación. También editó calendarios sobre pintura venezolana y discos de música nacional.	
Fundación Numen	1959	Educación y cultura. Crea el Instituto de Asesoramiento Educativo (INDASE) y el Instituto de Diseño Numen.	
Fundación Bigott	1963	Educación, cultura, capacitación y transferencia tecnológica en el área agrícola.	
Fundación Carlos y Alegría Beracasa	1968	Apoyo a jóvenes talentos de la música académica en Venezuela y Francia.	
Fundación Banco de Venezuela	1971	Inicialmente creada para responder a necesidades internas de los empleados. Durante los 80 desarrolló acciones orientadas al sector cultural (En contacto con el Arte, patrocinio de eventos culturales), y acciones ambientales.	

STATUS ACTUAL
Se mantiene igual. Actualmente cuentan con un museo, y varias colecciones sobre historia venezolana y arte colonial. Recibe fondos de distintas instituciones y personas en Venezuela, además de la casa fundadora. Recibe fondos del Estado
Organizar y apoyar obras y servicios culturales en beneficio de la colectividad, dando especial atención a la educación, estudios e investigaciones sobre clásicos venezolanos y divulgación de la historia de Venezuela. Cuentan con una sala expositiva, la Sala Mendoza, creada en 1956.
Desapareció. No se sabe con certeza la razón ni el momento de cierre de esta institución
Se mantiene vigente. Promueve y mantiene centros culturales y educacionales, tales como la Biblioteca Baralt, el Centro Histórico de los Puertos de Altagracia, la Escuela Artesanal El Pilar, y el Centro Cultural de Pueblo Nuevo, Estado Falcón.
Existe evidencia de exposiciones de artistas venezolanos en el salón Expositivo de Pro Venezuela hasta 1997. Sin embargo, no poseen un espacio en la web donde comuniquen sus actividades. Hasta 2004 se mantenían activos.
Desapareció, y actualmente la empresa maneja directamente los patrocinios a actividades culturales.
Desaparece a partir de la quiebra de la empresa patrocinante en los años 90.
En 1981 concentran su nicho de acción en cultura popular (investigación, educación, difusión CD, publicaciones).
Desapareció en 1999
Educación, Ambiente y lo Social; además de contribuir en la promoción y difusión de los valores de la plástica y música nacional e internacional, patrocinando eventos de relevancia en el mundo cultural.

Programa Edúcatela	1973	Iniciativa de origen mixto (fondos privados y estatales - Fundación Festival del Niño, Ministerio de Educación, Fundación Numen, Fundación Creole, DVC).	
Fundación Polar	1977	Fomentar innovaciones e iniciativas sustentables en las áreas agrícola, ambiente, ciencia, cultura, economía agroalimentaria, educación, historia y salud. Crean el fondo FAMA (Fondo de Aportes Mixtos para las Artes) y el Centro Sociocultural San Joaquín (1979-1986). En 1987 compra la casa de Alejo Zuloaga en San Joaquín, y la restaura para transformarla en un espacio abierto a todas las expresiones de la cultura.	
Asociación Cultural Pro Música de Cámara	1977	 Dotar a Caracas de una serie regular de música de cámara. Clases y cursos magistrales a estudiantes de música. Ayudar a los mejores estudiantes a proseguir sus estudios en el extranjero. Incentivar la creación musical mediante concursos de composición. Editar y grabar obras Venezolanas de música de cámara. Constituir una biblioteca musical. 	
Fundación Merck	1977	Se instaura internacionalmente en 1957, y en Venezuela comenzó a operar en 1977, dando donaciones a terceros. Durante la década de los 80 fue patrocinante de la Orquesta Sinfónica Venezuela	
Fundación Consolidado (Actual Centro Cultural Corp Banca)	1980	Destinada a generar patrocinios para el ámbito cultural (artes plásticas, música académica -festivales internacionales de jóvenes violinistas, premios de arte conceptual, muestras sobre arte contemporáneo). Posteriormente incluyen un programa para apoyar temas ambientales.	
Asociación Cultural para el Desarrollo (ACUDE)	1980	Iniciativa del sector religioso católico, auspiciada por Banco Consolidado, Electricidad de Caracas, Banco Latino y Grupo Cisneros, surge con el fin de llevar a cabo un plan de alfabetización ideado por Monseñor José Joaquín Salcedo. Publicó un material sobre folklore.	
Sala de Arte Sidor	1980	Espacio cultural creado por Empresas Sidor en Puerto Ordaz, Estado Bolívar, para la promoción de las artes visuales.	
Fundación de promoción cultural de Venezuela	1981	Organización de colecciones y patrocinio de publicaciones históricas, literarias y de orientación venezolanista.	
Fundación Banco Provincial	1982	Inicia con la creación de una sala de exposiciones para artes plásticas	
Espacios Unión	1984	Programa destinado a abrir espacios para la discusión de temas relacionados con lo social, cultural, económico, etc., al tiempo que promovían actividades vinculadas con las artes visuales.	
Fundación CANTV	1984	Creada como fundación cultural para apoyar a las artes plásticas. Administró la organización de exposiciones en la sala CANTV.	

Desaparecida poco después, en 1974. Su logro más importante fue la creación y difusión en televisión del programa "Sopotocientos". Desarrollo comunitario, educación y salud. La cultura no aparece como elemento a desarrollar de forma específica. Sigue activa en el mismo nicho. Recibe patrocinios de empresas e individuos Actualmente se dedica exclusivamente al área de salud Tras su desaparición en 1994, se crea el Centro Cultural Corp Banca, que ofrece una variada programación en música, teatro y artes visuales Desapareció durante los años 90 Se mantiene en el nicho. Actualmente, busca impulsar el talento artístico y cultural de la Región, con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002 Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el auditorio para presentaciones musicales con grupos populares emergentes.	
Sigue activa en el mismo nicho. Recibe patrocinios de empresas e individuos Actualmente se dedica exclusivamente al área de salud Tras su desaparición en 1994, se crea el Centro Cultural Corp Banca, que ofrece una variada programación en música, teatro y artes visuales Desapareció durante los años 90 Se mantiene en el nicho. Actualmente, busca impulsar el talento artístico y cultural de la Región, con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002	
Actualmente se dedica exclusivamente al área de salud Tras su desaparición en 1994, se crea el Centro Cultural Corp Banca, que ofrece una variada programación en música, teatro y artes visuales Desapareció durante los años 90 Se mantiene en el nicho. Actualmente, busca impulsar el talento artístico y cultural de la Región, con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
Tras su desaparición en 1994, se crea el Centro Cultural Corp Banca, que ofrece una variada programación en música, teatro y artes visuales Desapareció durante los años 90 Se mantiene en el nicho. Actualmente, busca impulsar el talento artístico y cultural de la Región, con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002	Sigue activa en el mismo nicho. Recibe patrocinios de empresas e individuos
Desapareció durante los años 90 Se mantiene en el nicho. Actualmente, busca impulsar el talento artístico y cultural de la Región, con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002 Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el	Actualmente se dedica exclusivamente al área de salud
Se mantiene en el nicho. Actualmente, busca impulsar el talento artístico y cultural de la Región, con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002 Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el	
con el fin de apoyar la cultura y el arte sin distinciones. Lo último conseguido es la publicación de un libro sobre viajes y descripciones de Venezuela, en el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002 Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el	Desapareció durante los años 90
el año 1989. Según Méndez (2008) ya no se encuentra activa. Cultura y programa social (Programa interdisciplinario que promociona la obra y el trabajo de diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002 Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el	
diversas tendencias artísticas), programa educativo, programa editorial (publicaciones infantiles). Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002 Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el	
Actualmente la sala CANTV se mantiene como espacio expositivo, y adicionalmente utilizan el	
	Desapareció con la fusión del Banco Unión con Banesco en 2002

Fundación Cisneros	1985	Educación y Cultura	
Fundación Santa Cruz	1985	Desarrollo de un centro de animación cultural y atención médica en el Barrio Santa Cruz en Caracas.	
Fundación Cultural Orinoco	1985	Vinculada a la organización financiera Orinoco, canaliza la actividad cultural desarrollada por este grupo (promoción de artistas locales), y rescata la memoria histórica de la región guayanesa.	
Fundación Alberto Vollmer	1987	Ayuda a las actividades culturales, científicas y educativas en Venezuela.	
Fundación Banco Latino	1987	Patrocinio de actividades culturales y publicación de libros	
Fundación Mercantil	1988	Creación de infraestructura y dotación de centros educativos a nivel nacional, desarrollo de una serie editorial, programa cultural de apoyo a la música académica, colección de arte colonial y fondo de aportes y patrocinios culturales, así como el mantenimiento de la coral Mercantil.	
Fundación Santa Teresa	1989	Actividades filantrópicas que desarrolla la familia Vollmer	
Fundación Proyecto Paria	1989	Promoción del desarrollo sostenible entre la población de Paria, fortaleciendo la red educativa, turística, de salud, y fomentando la microempresa.	
Proyecto Cultural Mavesa	1990	Iniciativa de Industrias Mavesa, para fomentar el conocimiento y la ejecución de la guitarra, así como la producción de micros relacionados con actividades agropecuarias.	
Fundación Banco Caracas	1990	Se crea con motivo del aniversario No. 100 del banco, para realizar actividades culturales.	
Fundación Previsora	1991	Organización, desarrollo y promoción de actividades en las áreas de Cultura y Bellas Artes, Educación y Ecodesarrollo, como contribución al acervo cultural e intelectual de los habitantes de la Gran Caracas.	
Fundación Tamayo	1992	Sustituye a la antigua Fundación Pampero (1980). Promociona y desarrolla proyectos y servicios de interés y utilidad social. Programa editorial dedicado a historia, arte colonial y arte rupestre. Restauración de la iglesia de Taguay, al sur del Estado Aragua, considerada patrimonio histórico del país.	
Salón Pirelli de jóvenes artistas	1995	Desarrollado inicialmente en los espacios del Museo de Arte Contemporáneo de Caracas, con el fin de abrir espacio a jóvenes artistas.	

Educación: Capacitación a maestros de escuelas básicas en América Latina, ofreciendo técnicas para mejorar sus destrezas de enseñanza e introducirlos en nuevas áreas de formación. Piensa en Arte (programa de educación en artes visuales basado en las exposiciones itinerantes de la CPPC).
Cultura: promoción de las artes visuales basado en la Colección Patricia Phelps de Cisneros; Escuela de música Centro Mozarteum, para capacitar a jóvenes músicos académicos.
Desaparecida en 1994 con la crisis bancaria. Pertenecía al grupo Latinoamericana-Progreso.
Aparecen actividades expositivas relacionadas con esta fundación hasta 1994.
Rescate y catalogación de los archivos de la familia Vollmer, y adquisición y preservación de los archivos de Alfredo Boulton.
Desaparece en 1994 a raíz de la crisis financiera iniciada por el Banco Latino.
 Apoyo en la proyección de jóvenes valores nacionales de la música, el teatro y la danza. Proyectos Editoriales y Series Musicales para la difusión de autores e intérpretes latinoamericanos. Difusión de la Colección de Obras de Arte Mercantil orientada a preservar, investigar y exponer
el arte venezolano a la colectividad. • Apoyo a proyectos museológicos para la mejora y mantenimiento de salas de exposición.
 Apoyo a exposiciones de arte y concursos artísticos. Fomento de Música de Cámara mediante el patrocinio de conciertos para toda la comunidad. Fomento del canto polifónico a través de la Coral Mercantil, integrada por empleados de la empresa.
A partir del 2000, orienta sus funciones hacia actividades para el mejoramiento de la comunidad del Municipio Revenga, Edo. Aragua, lugar donde funciona C.A. Ron Santa Teresa.
Durante los años 2003-2004 se dedicó a la promoción del canto de galerón en las escuelas de la zona, como elemento de apoyo a las clases de lengua.
Proyecto descontinuado en 2004, cuando Mavesa es adquirida por Empresas Polar.
El banco desaparece en 2006, al fusionarse con el Banco de Venezuela y ser adquirido por el grupo Santander
Divulgación del patrimonio cultural moderno de Venezuela
Se mantiene igual
Actualmente la iniciativa es desarrollada por la plataforma cultural del Estado.

Fundación de Arte Emergente	1996	Examinar los diferentes contextos en los que el arte puede ser utilizado con sentido social para abordar la construcción de ciudadanía y transformar a las comunidades.	
Fundación para la Cultura Urbana	2001	Fomentar el estudio y la crítica del fenómeno urbano en Venezuela, a través de sus actividades de promoción cultural, ancladas en las reflexiones que el desarrollo y la modernidad imprimen sobre nuestro modo de pensar la ciudad.	
Fundación Bancaribe	2007	 Historia y Publicaciones Bancaribe; Premio de Historia Rafael María Baralt. Música Bancaribe: apoyo al Sistema Nacional de Orquestas. Apoyo a la Economía Popular: Formación de emprendedores en sectores populares. Solidaridad Bancaribe: Voluntariado orientado a la atención a niños en situación de riesgo. 	

Desapareció en 2007
Se mantiene igual
Se mantiene igual

A modo de conclusión

El papel de la empresa en el fomento de la cultura es crítico y a la vez delicado. Por tal razón, permitir a los grupos sociales desarrollar sus propias propuestas, sin esperar retornos que beneficien directa o inmediatamente a la empresa, pero que aporten significativamente a la construcción de tejido social, es una tarea que no hay que descuidar; el beneficio podrá verse con los años, al fortalecerse los entramados colectivos que hacen y sostienen a la cultura, que no es más que el sistema en el cual discurren las vidas de los individuos, y que está integrado por los distintos aspectos políticos, económicos y sociales que los caracterizan.

Un más allá: Acción cultural transformadora vs. Acción cultural estática. La acción de los distintos sectores que conforman la sociedad venezolana (Estado, empresa, sociedad civil), debe estar orientada al fomento conjunto de acciones culturales que produzcan efectos en el colectivo, tendentes a una mayor integración para la mejor comprensión de las realidades construidas.

Por ejemplo, una acción fundamental puede ser el desarrollo de la noción de "lugar" en la cultura, como parte de un plan interesante a financiar por parte de las empresas, desde una perspectiva filantrópica, ya que, aunque no esté vinculado directamente al quehacer empresarial, sus efectos en el entorno en el que opera pueden ser altamente positivos. En especial, luchar desde la noción de lugar contra los efectos devastadores de la globalización (me refiero a la devastación de la diversidad cultural).

La propuesta por la filantropía recupera de esta forma un espacio interesante, como elemento necesario para el libre desarrollo de acciones culturales, y las acciones culturales deben ser orientadas más hacia el orden transformador (comunicacional/participativo), que difusivo, ya que el segundo debería estar al servicio del primero.

BIBLIOGRAFÍA

Crimson, Alejandro (compilador) (2004). La cultura en las crisis latinoamericanas. CLACSO, Buenos Aires.

Martín, Gloria (1992). Metódica y melódica de la acción cultural. Alfadil Ediciones, Caracas.

Martín, Gloria (1994). De los Hechizos de Merlín a la Píldora Anticognitiva. Alfadil Ediciones, Caracas.

Mato, Daniel (compilador) (2002). Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder. CLACSO, Caracas.

Méndez, Charo (2008). Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX. Strategos Consultores, Caracas.

Yúdice, George (2002) El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global. Editorial Gedisa, Barcelona.

LA RSE Y LA CULTURA

Rafael Arráiz Lucca

En años recientes hemos asistido a un vigoroso proceso de teorización y organización de una actitud (y un conjunto de actividades), que venían ocurriendo en la práctica sin que se hubiera estructurado una reflexión académica acerca de su naturaleza. Me refiero a la Responsabilidad Social Empresarial: ya todo un corpus que amerita Diplomados y Especializaciones en las universidades nacionales, ensayos académicos, disertaciones y conferencias. Es evidente que un conjunto de elementos que no habían sido tejidos antes, finalmente decantaron en la estructuración de un cuerpo teórico.

No pretendo intervenir en el campo aludido en líneas anteriores, ya que no he sido convocado a tal efecto ni me he preparado para ello. Puedo, y eso haré, referir algunos hechos vinculados con este tema, así como relatarles la experiencia de la Fundación para la Cultura Urbana, institución que tuve el honor de fundar a instancias del Grupo de Empresas Econoinvest, el año 2001. Antes, demos un vistazo breve al panorama nacional sobre la materia.

Suelen citarse las consideraciones hacia sus trabajadores por parte de la Electricidad de Caracas y la Fábrica de Cementos la Vega, como las pioneras de la RSE en el comienzo del siglo XX en Venezuela. No obstante, algo me dice que en la medida en que investiguemos la actividad empresarial del siglo XIX hallaremos expresiones prototípicas de la RSE, pero esto es una intuición, nada más, y no es éste el espacio para reflexionar sobre ella.

En materia cultural y educativa (¿acaso es posible separar ambas aguas?), la historia nos ofrece casos de iniciativas ciudadanas y otras por parte del Estado. La Sociedad Económica de Amigos del País, convocada por el presidente José Antonio Páez en 1829, integrada por los "notables" de la época y de naturaleza pública, cumplía funciones de asesoría para las autoridades en diversas materias, entre ellas, la educativa. El Instituto de Bellas Artes, a finales del siglo XIX, fue una institución pública consagrada a la promoción e investigación de las artes visuales. El decreto del presidente Antonio Guzmán Blanco de "Instrucción pública, gratuita y obligatoria", también fue una iniciativa del Estado. La enumeración puede continuar y hallaremos registradas iniciativas públicas y ninguna privada, pero insisto en señalar que en la medida en que los estudios históricos se adentren en el XIX, pudieran hallarse expresiones antecedentes de la RSE moderna, adelantadas por la empresa privada incipiente de entonces.

En el área de la cultura, ya en la centuria pasada, fueron evidentes las obras de la Fundación Neumann y la Fundación Eugenio Mendoza en el universo cultural. En particular, en las artes plásticas la primera, institución fundadora del Instituto de Diseño, mientras el conglomerado industrial Corimon, respaldaba la revista M, toda una joya del diseño y el contenido. La segunda, además de la legendaria Sala Mendoza, hoy en día en los espacios de la Universidad Metropolitana, adelantó un maravilloso programa editorial de Biografías Escolares, dirigido por Pedro Grases, entre la década de los cincuenta y los sesenta.

La Fundación Polar, al ocuparse de la Historia de Venezuela de manera orgánica y sistemática, logró entregar dos ediciones del Diccionario de Historia de Venezuela. Sin la menor duda, el aporte príncipe de esa fundación al país, además de sus programas agroalimentarios que no nos corresponde comentar en esta oportunidad. La Fundación Bigott durante

años mantuvo a la cultura popular en su foco y luego, incompresiblemente, lo cambió por otro y abandonó un programa que los venezolanos no tenemos cómo agradecer. La Fundación Cisneros se ha dedicado a formar una colección de arte latinoamericano de gran valor, siempre en el ámbito de las artes visuales. El Banco del Caribe auspicia desde hace años al Sistema de Orquestas Nacionales Infantiles y Juveniles del maestro José Antonio Abreu, así como a investigaciones históricas y programas editoriales, como el que le financian al diario El Nacional: la formidable Biblioteca Biográfica Venezolana. Banesco colabora intensamente con Fe y Alegría, la gran obra educativa popular de la Compañía de Jesús en Venezuela. El Banco Venezolano de Crédito auspicia el programa Liderazgo y Visión, nacido en CEDICE, con el que se busca formar a jóvenes líderes comunitarios de distintas organizaciones de la Sociedad Civil. El Banco Mercantil remodela y reconstruye planteles educativos en todo el país, así como acumula una colección de artes plásticas nacionales de gran significación. Corpbanca ha mantenido el espacio cultural que creó el Banco Consolidado en los años ochenta, aunque con menor intensidad y entusiasmo que antes. El Banco Provincial mantiene una sala de exposiciones y durante años auspició el Proyecto Papagayo, consagrado a la expresión literaria infantil en las Escuelas Públicas. Me detengo, pues, a sabiendas que he podido olvidar algunos aportes significativos pero, más que exhaustiva, la lista busca ofrecer ejemplos acerca de cómo la empresa privada articula recursos a favor de la comunidad en el área cultural y educativa.

El caso de la Fundación para la Cultura Urbana tiene su origen en un correo electrónico que recibí de Herman Sifontes Tovar el año 2000. Entonces, detentaba la Cátedra Andrés Bello del Saint Antony's College de la Universidad de Oxford, y Sifontes me invitaba a conversar con él al regresar a Venezuela. Así fue. Comencé a indagar en espacios culturales que no estuviesen atendidos por el Estado o por la empresa privada y se me hizo evidente que el área de la Cultura Urbana requería atención especial.

Comenzamos a diseñar la naturaleza y las áreas de trabajo de la fundación. Diseñamos un programa editorial con tres canales de realización: una colección numerada de libros empastados; una colección de cuadernos de pequeña dimensión y unos libros de gran formato que se produjeran como ediciones especiales. Este programa se nutre especialmente del Concurso Anual Transgenérico que este año alcanza a su décima edición, consagrado ya como uno de los Concursos de mayor prestigio en el país. Ha sido obtenido por María Antonieta Flores, Andrés Stambouli, Wilfredo Machado, Diego Bautista Urbaneja, Francisco Massiani, Sebastián de la Nuez, Paulette Silva Beauregard, Pedro Enrique Rodríquez y Arturo Gutiérrez Plaza.

Se decidió comenzar una colección de fotografía urbana venezolana, tarea que emprendió el propio Sifontes con notable entusiasmo, asesorado por Vasco Szinetar, Esmeralda y William Niño Araque. Hoy en día, el programa de exposiciones itinerantes de fotografías por diversas instituciones del país es muy intenso, así como el avance en el estudio y catalogación de la colección.

Se organizó un programa pedagógico que ha sido sumamente exitoso. Integrado por la Cátedra de Imágenes Urbanas que coordina Tulio Hernández y por los talleres regulares, el programa ha contado con un plantel de profesores de primera línea: Joaquín Marta Sosa, Armando Rojas Guardia, Rafael Osío Cabrices, Federico Vegas, Daniel Gutiérrez, entre otros. Dentro de esta línea, la Fundación convoca todos los años una Conferencia Anual a la que es invitado un extranjero que haya tenido vinculación con la ciudad en sus tareas gerenciales o un académico que haya pensado sobre ella desde alguna arista particular.

La lista comienza con el ex Alcalde de Bogotá, Enrique Peñalosa, en 2001, y sigue con el poeta español Luis García Montero, el arquitecto colombiano Alberto Saldarriaga Roa, los escritores mexicanos Adolfo Castañón y Juan Villoro, el Alcalde de Las Condes en Santiago de Chile, Mario Olavarría, el filósofo español Fernando Savater, el Alcalde de Medellín Sergio Fajardo Valderrama, el urbanista catalán Oriol Bohigas y el narrador mexicano Jorge Volpi.

El área de música urbana desde un comienzo ha estado coordinada por Federico Pacanins y han sido innumerables los conciertos organizados, así como los CD editados. Luego, se incorporó el melómano Ernesto Rangel y el programa sigue avanzando con entusiasmo.

Se han producido un conjunto de documentales sobre temas urbanos, en su mayoría articulados a partir de la entrevista a un especialista en la materia. Por nuestras cámaras han pasado los ex alcaldes colombianos Enrique Peñalosa y Sergio Fajardo Valderrama, el filósofo español Fernando Savater, los escritores mexicanos Juan Villoro y Jorge Volpi, y muchos otros que sería prolijo enumerar.

Como vemos, el foco de la Fundación es la Cultura Urbana, pero su paraguas es naturalmente muy amplio, ya que en la urbe abrevan fenómenos originados en su periferia, en ámbitos rurales, y es ella el espacio príncipe de la actualidad y el futuro. En el caso venezolano, el 86% de los habitantes vive en ciudades de más de 100 mil habitantes, mientras el 14% restante vive en el campo. Es obvio que la cultura está imantada por el ámbito donde se desarrolla y ese es el de la ciudad.

El año que viene la Fundación cumplirá una década de trabajo ininterrumpido y creciente, siendo ya muchos los aportes de sus productos al sistema cultural y educativo, así como señaladas sus ofertas pedagógicas, su colección de fotografía, sus ensamblajes musicales y sus piezas audiovisuales. Para el Grupo de Empresas Econoinvest, la Fundación ha sido el canal para devolverle a la comunidad que respalda a la empresa, tanto bienes como servicios, en ejercicio de una Responsabilidad Empresarial en el universo de la cultura. A su vez, en la medida en que se materializan creaciones académicas y de la imaginación, no sólo se enriquece el Estado de Cosas, sino que se respalda a los creadores de esas obras, ya sean escritas, musicales o fotográficas, contribuyendo así con la realización de los sueños de las personas, individualmente consideradas, y con los sueños de la colectividad, naturalmente ávida de instrumentos para su crecimiento.

Huelga señalar que la sociedad respalda a las empresas que contribuyen con su desarrollo en áreas de evidente importancia, como lo son la cultura y la educación. Si se cuantificara la inversión que se hace en estas materias y lo que le retribuye la sociedad en respaldo, consideraciones positivas y prestigio, a las empresas, lo más probable es que todas tendrían un brazo ejecutor de sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial. Sorprende que no sea así en todos los casos.

Hastaaquíestas brevísimas anotaciones sobrela RSE en el área cultural. Concluyo recordando que son muchas las áreas culturales que requieren apoyo. Todas están imbricadas con el proceso educativo. Hablar de cultura y de educación como compartimientos estancos es un despropósito. El proyecto más sólido a largo plazo que puede asumir una empresa en Venezuela es contribuir con que la luz venza a las sombras, como reza el lema de la Universidad Central de Venezuela, y es mucho lo que puede hacerse en este sentido. Si la sociedad en su conjunto asumiera la educación y la cultura como el desafío nacional de cara al futuro, éste se vislumbraría con menos incertidumbre en el horizonte.

REPUTACIÓN A PRUEBA DE RIESGO UNA METODOLOGÍA PARA LA SUSTENTABILIDAD

Ramón Sosa Mirabal

La Empresa y su entorno

Cuando hablamos de imagen corporativa nos referimos a todo lo que envuelve la relación de la empresa con sus públicos de interés, tanto en la influencia que ejerce la existencia de la empresa ante esos públicos, como en la que ocurre como consecuencia de las expectativas de esos públicos con respecto a la empresa.

Al hablar de la empresa no solo consideramos lo que ésta hace sino cómo lo hace. De este modo, es muy importante para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa el aseguramiento de la sostenibilidad de sus operaciones ya que los principales elementos de la sostenibilidad dependen de las percepciones y confianza de los clientes y relacionados para hacer negocios o adquirir sus productos en el mercado.

Una condición del liderazgo es entender que todo lo que hacemos está siendo observado por otros. No importa si se trata del jefe de una cuadrilla de trabajadores en una operación de campo o de un supervisor de ventas, un gerente o presidente de empresa. La actuación de cada uno está siendo contrastada con los principios y valores de la organización y de allí se generan las percepciones que se convierten en la imagen y la reputación de cada uno ante esos públicos.

Consideremos una línea aérea que no cumpla sus horarios de manera frecuente, sufra de incidentes por fallas de equipo o tenga un mal servicio a bordo. ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes de esta línea aérea? ¿Creen que si tuvieran opción los clientes mantendrían su fidelidad a esta empresa o buscarían otra? ¿Qué comentarios harán a sus amigos y relacionados sobre su experiencia con esta empresa? Si bien es sencillo entender este caso, no es distinto al de un alimento, una tienda, un banco o un automóvil.

Recientemente una persona en Brasil compró un vehículo de una popular marca. El auto vino defectuoso y lo dejó en la vía. Éste tuvo que llevarlo al concesionario quien lo reparó. Días más tarde sufrió la misma falla con el mismo resultado. A la tercera vez acudió solicitando el reemplazo del vehículo, lo cual fue negado a pesar de que la mayoría de los autos iguales no presentaban falla alguna. La empresa fabricante podría haber retirado el vehículo para estudiar el caso y determinar las causas que pudieran dañar la imagen del modelo y de la marca. Sin embargo, decidió no aceptar el problema y evitar asumir responsabilidades. El dueño del auto, sintiendo defraudada su confianza, escribió un letrero en el vidrio trasero que decía: "Este auto es una mierda. Se queda parado y no lo pueden reparar. No lo compre".

Este carro circulando por las calles de Río de Janeiro, se convirtió en una llamada de atención que terminó en la prensa y en Internet llegando a millones de otros potenciales clientes y dañando la imagen del modelo y de la marca. Al final, el fabricante tuvo que atender la situación y el auto fue reemplazado pero a un costo demasiado alto para la empresa. ¿Qué hubiera hecho usted? ¿Cómo resuelve situaciones como ésta en el día a día?

¿Cuántas veces subestimamos a los clientes por pensar que somos una gran corporación y que un insignificante cliente o un vecino no podrían comprometer nuestra excelente imagen? ¿Es imagen o es tamaño? La consecuencia de una actuación responsable ante las expectativas de nuestros públicos, se convierte en respeto y admiración por la marca o la empresa generando lealtad y distinguiendo su empresa de otras.

El mismo caso, aplicado a una empresa pequeña que se encuentre en pleno crecimiento, cuyo norte es ser grande y respetada, haría que el producto, sea cual fuese, sea reemplazado y el cliente quede satisfecho. Obviamente esta empresa sabrá valorar lo que significa un cliente y lo importante que es su satisfacción para atraer a otros.

En una empresa pequeña todo ocurre cerca. El emprendedor con su equipo resuelven todos los problemas del día a día y están informados de todo lo que ocurre dentro del negocio. Todos ven todo. A medida que la empresa crece, se empiezan a separar las funciones con el objeto de dedicar mayor atención a cada área. La focalización es importante pero trae como consecuencia el distanciamiento de lo que ocurre en otra área, así vemos a cada gerente manejando su parte y poco a poco alejándose de lo que ocurre en otras secciones de la empresa. Las reuniones de equipo se distancian y se resumen a encuentros mensuales o en los mejores casos semanales y con un número de horas determinado la agenda tiene que focalizarse en aquellos casos prioritarios.

Una empresa que preste atención a estos temas, que considere que su imagen es un valor y que su reputación es estratégica, es una empresa que ha iniciado su camino hacia la sostenibilidad. No se trata de lo que la empresa haga sino de cómo lo hace. Su imagen no depende de lo que se dice de ella sino de lo que piensan aquellos públicos de interés para la empresa. Esto nace de las percepciones de sus productos y servicios y de las relaciones que tiene la empresa con los integrantes de la organización. Las actuaciones de los empleados dependen de las políticas y valores que les dan la orientación sobre la manera en que se deben conducir los negocios, sobre aquello a lo que están comprometidos y que define además lo que los otros pueden esperar de su comportamiento.

Al final, la consecuencia de esta actuación es una percepción que se transforma en reputación de la empresa. Así como en los individuos, la reputación es la consecuencia de lo que hacen y de cómo lo hacen, en las empresas opera de la misma manera. Aquellas empresas que gozan de buena reputación es porque han actuado con conciencia, con respeto a los demás y son responsables en todo lo que

Se trata entonces de las relaciones con los principales grupos de interés de la empresa. Cada día las sociedades exigen más de sus actores sin importar en que sector de la vida pública se encuentren. Las empresas son uno de esos actores y dado el crecimiento de la participación de la empresa en cada uno de los ámbitos de servicio a la sociedad, ésta espera y aspira a que su comportamiento sea ético, transparente y responsable en cada una de sus actuaciones.

Por lo tanto, la empresa debe estudiar su entorno, entender las percepciones de los públicos, diseñar estrategias y planes que permitan mantener la comunicación armoniosa de todos los que forman parte de la organización y por último, buscar soluciones con el firme propósito de que toda actuación se mantenga apegada a las políticas y a los valores que la empresa definió para el desenvolvimiento de sus funciones.

No se trata de una tarea sencilla ya que ese marco establece restricciones, límites y barreras que impiden que las cosas se hagan de cualquier manera. Así, veremos cómo las actividades normales de una empresa se exponen diariamente a situaciones que crean conflictos con sus principios y valores, lo cual reta a sus empleados y directivos a tomar decisiones acertadas que de lo contrario pueden exponer al riesgo no solo un negocio sino más aún la reputación de la empresa.

La Empresa y los riesgos de su entorno

La existencia de una estrategia de relacionamiento con el entorno muestra que existe un interés de la empresa en cuidar los elementos de imagen y relacionamiento con sus audiencias.

La estrategia tiene por objeto obtener información del entorno, anticipar riesgos que pudieran afectar el funcionamiento futuro de la empresa, diseñar e implementar estrategias para reducir su probabilidad de ocurrencia y diseñar programas para cumplir con las políticas de relacionamiento con sus públicos de interés.

Responsabilidad social es la capacidad que tiene una organización de responder a las expectativas de todas las partes interesadas. Imagínese usted lo que esto significa. Puede que piense que esto no es posible, pero tampoco es imposible si entendemos que el rol de la empresa en la sociedad es: actuar apegada a sus principios y valores éticos y morales con responsabilidad social y ambiental, buscando su beneficio siempre dentro del marco legal. Entonces se trata de que logremos que todos y cada uno de los empleados y aquellos que participan en el diario desenvolvimiento de la organización, entiendan lo que se quiere lograr y cómo se debe actuar para lograr el objetivo.

Los códigos de ética, las políticas y prácticas de una organización, no son para estar en un cuadro en la pared. Estas deben ser parte integral de la actuación de cada empleado, en cada acción que realicen por cuenta de la empresa y también en lo personal. Se requiere liderar con el ejemplo y es la alta gerencia la primera llamada a demostrar su apego y actuación dentro de estos códigos de ética, políticas y prácticas.

¿Qué es riesgo?

Cuando hablamos de riesgo nos referimos a una contingencia o a la proximidad de un daño. También podemos decir que se trata de la posibilidad de una situación no deseada.

La empresa u organización que evalúa sus riesgos, debe considerar todas aquellas situaciones que podrían afectar sus actividades en la búsqueda de los objetivos que se ha planteado. De esa manera, el ejercicio consiste en evaluar los posibles riesgos y determinar qué situaciones podrían comprometer la integridad de sus operaciones, lo cual requerirá de atención y planificación. De otra manera nos encontraríamos navegando sin una visualización clara de la ruta y encontraríamos obstáculos a lo largo del camino, que cuando éstos se presenten, nos harán trabajar de manera reactiva o sencillamente actuar de crisis en crisis.

Premisas a considerar

El entorno no lo definen las organizaciones. Son éstas las que deben entenderlo y aprender a operar en él. Sin importar cuán excelente sea su organización y sus buenas intenciones, en cualquier momento se verá amenazada por el entorno. La presencia de una organización genera expectativas que deben ser anticipadas para evitar sorpresas.

Las expectativas del entorno varían dependiendo del grado de desarrollo y madurez de la comunidad. La posibilidad de que un riesgo termine en una crisis, no es repentino. Por eso hay que mantener un monitoreo continuo y evitar la pérdida del control.

La consecuencia de que un riesgo genere una crisis, es el nivel de impacto medido en costos económicos, relacionales y de reputación que pueden ser incalculables para el desarrollo de la organización.

La pregunta no es si los riesgos existen y si puede ocurrir una crisis sino cuándo, cómo, por qué y qué tipo de situación ocurrirá.

La "Licencia de Operación" (LTO)

Licencia de Operación, viene de la traducción del concepto inglés de License to Operate, que se abrevia LTO. Si bien es un anglicismo, el mismo se empezó a utilizar hace ya varios años ganando espacio y aparece como un concepto aceptado por los organismos multilaterales y a través de Latinoamérica, por lo que he decidido mantenerlo como tal. En el texto nos referiremos a LTO.

Debemos partir de la base de que la empresa persigue un objetivo principal que se define en su plan de negocios. Normalmente y aunque la empresa busque un retorno económico, este objetivo deberá alcanzarse dentro de un marco de actuación definido como los principios y valores de la empresa, así como también su código de conducta comercial. Todos los que actúan en la empresa deben hacerlo apegados a esos principios y valores.

Si consideramos que la empresa persigue su plan de negocios, la definición de la visión es el resumen de la meta final a la que aspiraría la empresa a través de su plan de negocios.

Nace el primer análisis que nos permite definir que dada una meta y un plan, entonces inferimos que la empresa desarrolla un conjunto de actividades de negocio y operaciones, dependiendo de la naturaleza del negocio, que se traducen en acciones y resultados con su mercado, que le permiten acercarse a sus objetivos. Sin embargo, la evaluación del entorno permite identificar una serie de amenazas y riesgos que de ocurrir, podrían comprometer las actividades y negocios de la empresa, afectando sus operaciones actuales o los objetivos futuros.

El gráfico Nº 1, describe a esa empresa que avanza como un tren que tiene una vía que seguir pero que a su paso encontrará dificultades y obstáculos que sortear para poder continuar de manera fluida hacia adelante. El proceso de identificación adelantada de esos obstáculos o riesgos, así como su solución anticipada antes de que afecten a las actividades de la empresa, es lo conocido como el proceso de obtención de la licencia de operación.

Concepto de LTO

Es un proceso que permite la identificación y gerencia de riesgos y el desarrollo de estrategias para reducirlos, así como la creación de oportunidades que permitan a la organización desarrollar sus operaciones con el mínimo de obstáculos posibles.

Grafico Nº 1



Misión del LTO

Producir un ambiente exitoso en el cual la organización pueda alcanzar su mejor desempeño en el logro de sus objetivos.

Definición de issue

La palabra issue es difícil de traducir y aquellos que lo han hecho la han llamado asunto clave. Sin embargo, a efectos de este trabajo, mantendremos la palabra original.

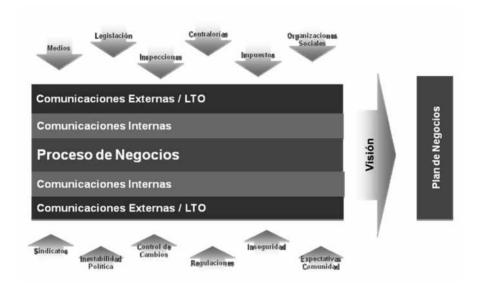
Un issue es una condición o presión, ya sea interna o externa a una organización, que si continuara, tendría un efecto significativo sobre el funcionamiento de la organización o sus intereses futuros.

Estrategia del LTO

Al determinar que la operación de una empresa puede ser vulnerable a distintas presiones externas, debemos proceder a identificar esos factores y determinar su grado de influencia y presión para definir prioridades y proceder a establecer estrategias y mecanismos para evitar o disminuir su impacto en caso de ocurrencia.

De esta manera y como se ilustra en el gráfico N° 2, se trata de crear dos capas de protección alrededor o por encima de la operación que permitan a la empresa manejar sus presiones evitando que impacten de manera directa a la operación.

Gráfico № 2



La primera capa alrededor del negocio, es la conocida como el marco interno. Como hemos visto, las presiones a una organización pueden ser de tipo interno o externo, por lo cual el primer anillo o capa de protección debe ser hacia el interior de la empresa. Todo lo que maneja las relaciones con la audiencia interna se resume en la comunicación interna. Esta requiere de una estrategia para el relacionamiento con dicha audiencia así como también mecanismos de anticipación de riesgos y presiones. Estos últimos deben atenderse antes de que puedan significar una amenaza a la continuidad de las actividades sin comprometer la integridad de la operación.

Los aspectos fundamentales a considerar en las relaciones internas son: la calidad de las relaciones, la calidad y frecuencia de las comunicaciones, la comunicación de todos en la empresa, (en particular de la de los supervisores con los supervisados que les garantice que su voz es escuchada y sus aportes son valorados), así como también el conocer lo que ocurre en la empresa, independientemente del área en la que el trabajador se encuentre. Es como si uno trabajara en un barco y su función estuviera en el cuarto de máquinas varios niveles por debajo de la cubierta. Su rol es importante y es lo que mantiene la movilidad de la nave, pero su trabajo está vinculado con un barco y no solo con una máquina en un sótano. Nadie debería sentirse parte de un pedazo sino del todo.

Si les preguntamos a los empleados en la empresa qué hacen, ellos responderán de distintas maneras. Supongamos que estamos en una empresa petrolera y que esta opera un activo de exploración y producción de petróleo. Un ingeniero del departamento de construcción de pozos dirá que trabaja en construcción de pozos. Si es un empleado de instalaciones dirá que trabaja en instalaciones. Si es de contabilidad dirá que trabaja en contabilidad, mientras que pocos responderán que trabajan produciendo petróleo. Así en una empresa, las relaciones entre directivos, entre directivos y empleados, entre los mismos empleados y entre los integrantes de una empresa y todos sus públicos externos, son de extrema importancia para comprender la dimensión de ésta, sus objetivos, así como

la importancia de cada uno de los empleados en el logro de las metas. No importa si se trata de un Ejecutivo o de la persona que prepara el café. Todos deben estar identificados y motivados a lograr el objetivo de la empresa en su gran dimensión.

El segundo anillo o capa es el que nos separa del exterior de la empresa. En la gráfica Nº 2, lo describimos como comunicaciones externas y LTO. En realidad la licencia de operación es el objetivo primario, ya que se trata de identificar riesgos y presiones, que de continuar, podrían tener una influencia negativa en la continuidad operativa de la empresa. Las comunicaciones externas son la respuesta de la empresa a las audiencias externas, determinada por la necesidad de comunicación requerida para atender y responder a las expectativas de las audiencias de la empresa. Ellas podrían ser mayores o menores dependiendo del grado de complejidad de la sociedad.

El Proceso de LTO

Una metodología para determinar los riesgos, consiste en un análisis del entorno de la empresa, para conocer las tendencias y eventos que acontecen y determinar de dónde pueden proceder las amenazas y riesgos. En las gráficas 1 y 2, se ilustran algunas presiones normales en Venezuela que pueden preocupar a las empresas y que en el mejor de los casos indican que debemos estar preparados para manejarlas en caso de que se presenten.

Para realizar el monitoreo y análisis de tendencias, la gráfica Nº 3, ilustra el flujo de procesos que se debe seguir. Se trata de un proceso sistémico y planificado, que no debe dejarse al azar, ya que solo con esta planificación se pueden anticipar las presiones antes de que ocurran las crisis. Si no las anticipamos, solo nos queda reaccionar cuando las tenemos encima.

Gráfico Nº 3 Tomando como base los principios y valores de la empresa, el análisis debe considerar riesgos y oportunidades ya que a veces, si no estamos atentos, pudiéramos perder la



posibilidad de generar valor a la empresa a partir de situaciones que más que una crisis son oportunidades.

Para la definición de un riesgo debemos tomar en consideración el concepto de tendencia, ya que un problema que requiere una atención inmediata no es un issue sino una urgencia o una crisis que no permite planificación ni gerencia. Por el contrario hay que dejar otras cosas para atenderlo y es precisamente lo que se trata de evitar con el proceso del LTO.

El gráfico Nº 4, resume una sección de un análisis de riesgo, que permite ilustrar cómo una empresa en su ejercicio, identificó situaciones que le podrían afectar. La matriz también resume el marco de actuación que se deriva de dicho riesgo, planteando cuál estrategia y dentro de qué plan de acción correspondería su manejo.

Gráfico № 4 Matriz de Análisis de Riesgos

RIESGOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Debilidad de la alineación y el compromiso de la fuerza laboral, ante un ataque hacia la empresa.	•Estrategia de Comunicación Interna •Actividades de integración y participación •Licencia Social de Operaciones LSO	Estrategia de comunicación Interna
Confrontación comunidad y empresa por falta de política social.	•Estudio de las necesidades de la Comunidad. •Acuerdo de portafolio de proyectos. Seguimiento a la relación laboral	Estrategia de Relacionamiento con comunidades
Confrontación Sindicato – Empresa	•Encuentros de diálogo •Deformación	Estrategia de relacionamiento laboral
Pérdida de lealtad y compromiso de los trabajadores por la percepción de la indiferencia de la empresa con su entorno social.	 Sensibilidad de los trabajadores Estudio de las necesidades de su comunidad. Mecanismos de apoyo vinculado. 	Estrategia de Relacionamiento con comunidades del entorno.

Riesgo y licencia social de operación

Cuando hablamos de los riesgos del entorno, surge uno muy importante que se conoce como "Expectativas de la Comunidad". Para muchos, las relaciones con la comunidad deben ser el producto de una acción pura en la que solo el hacer bien a otros o ejercer la política del buen vecino sin esperar nada a cambio, sellan el cumplimiento de los principios de la empresa de contribuir con responsabilidad social. Pero en la práctica este concepto se queda corto y puede esconder una subestimación del riesgo de la empresa con esta importante audiencia.

Hemos visto como la Responsabilidad Social Empresarial y más aún en conceptos que toman la escena como el de "Responsabilidad Corporativa", la empresa aparece como un actor cada vez más demandado en su capacidad de respuesta ante las expectativas de sus públicos.

En el reciente caso de Toyota con un defecto de su sistema de aceleración en varios modelos, se plantea una pregunta: ¿Cuál es la comunidad de Toyota? ¿Son las personas

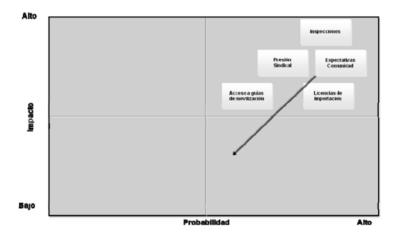
que viven al lado de sus plantas? ¿Es la comunidad de usuarios? ¿Es la comunidad mundial? La falta de gobernabilidad en los altos niveles de la empresa, que representa el ícono de la perfección japonesa y evidenció que no había suficiente representatividad de la visión de sus mercados o de directores externos a Toyota para hacer ver la urgencia de aceptar la situación y actuar oportunamente. Esto dio pie a la creación de una crisis de grandes proporciones que ha comprometido no solo su plan de negocios sino más aún, su reputación y la credibilidad de la comunidad mundial.

La comunidad varía de empresa a empresa. Algunas tienen un entorno muy claro; donde la planta está rodeada de una comunidad o sus trabajadores viven en una zona determinada y por consiguiente la interacción con ésta se hace más clara. En otros casos, la empresa opera en un sinnúmero de lugares, dificultándose definir una comunidad y por ende el concepto debe ser más amplio. Sin embargo, las comunidades existen y están observando a la empresa y dependiendo de su actuación se lo reconocerán o se lo reclamarán.

Cada empresa debe identificar sus riesgos y crear una matriz de riesgos o issues que se consideran de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, ya que son esos los que de resolverse podrían evitar comprometer a la empresa (Gráfico Nº 5). A veces los riesgos exceden la capacidad de las empresas para resolverlos y entonces debemos concentrarnos en aquellos en los que el esfuerzo se hace más efectivo. El objetivo es mover los issues a una zona de menor impacto y disminuir su probabilidad de ocurrencia.

Gráfico Nº 5

Mapa de Issues



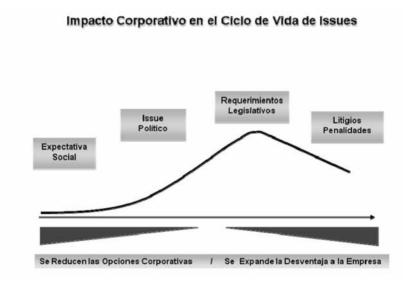
Impacto corporativo en el ciclo de vida de un issue

Cuando los riesgos son pequeños, se hace más sencillo lidiar con ellos, ya que su solución está más del lado de la empresa. Sin embargo, a medida que un issue se desarrolla, se hace más visible y cuando sale del entorno de la empresa, se hace público y comienza a involucrar a otros actores, convirtiendo su solución en un problema social, que termina siendo legislado en un marco alejado del control y deseo de la empresa.

Como se ilustra en la gráfica Nº 6, observamos lo descrito de una manera sencilla, pero veámoslo con un ejemplo:

Una empresa, enfrenta una expectativa de sus trabajadores sindicalizados que considera fuera de su alcance. La gerencia ha rechazado la propuesta y los trabajadores amenazan con paralizar la operación. ¿Qué hacer? Si decidimos que nuestro contrato es justo y que la aspiración es excesiva, debemos establecer un diálogo intenso y serio para argumentar los puntos y evitar que los extremos se impongan. Durante este período, la negociación hará que ambas partes cedan y se llegue a un acuerdo. Ahora supongamos que el sindicato es fuerte y desea medir su fuerza frente a la empresa. Si la empresa logra negociar, éste inicia el boicot a la operación y afecta a la empresa. Ante la indiferencia de la empresa por considerarse en la razón, los trabajadores paralizan la empresa y acuden a los medios. La prensa divulga el conflicto y las autoridades escuchan a los trabajadores. Una intervención de las autoridades decide que el clima interno es inadecuado y que la empresa no mantiene una política de inclusión y que no escucha suficientemente a sus trabajadores. La situación es ahora más compleja para que la empresa retroceda y de la victoria a los trabajadores. La autoridad legisla y obliga a la empresa a cumplir disposiciones externas, fuera de su control y con un impacto económico y de reputación muy alto.

Gráfico № 6



Proceso de gerencia de riesgos de un issue

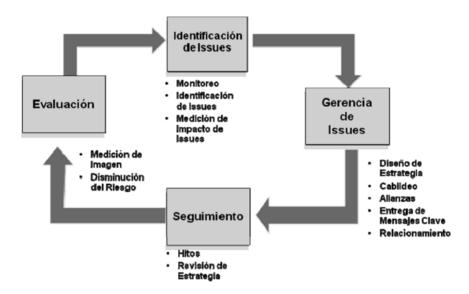
El proceso de identificación y manejo de un issue, empieza con su identificación y la evaluación de su impacto. No es fácil determinar el impacto del issue o riesgo. Sin embargo, es una tarea a realizar ya que tratándose de un proceso sistemático debemos contar con las argumentaciones para definir, por qué este es un issue, cuál es su impacto y hasta valorar el nivel de costo económico y de funcionamiento que causaría a la empresa.

Como se ilustra en la gráfica N° 7, el proceso sigue cuatro pasos principales que se conocen como: la identificación y valoración, la gerencia del issue, donde se definen estrategias,

planes de acción y los hitos a lograr en el proceso de cumplir con la estrategia, luego viene el seguimiento a los planes de acción y por último la evaluación y retroalimentación del proceso.

Gráfico Nº 7

Proceso de Issues



Conclusión

La empresa tiene un gran desafío en lograr la responsabilidad social empresarial que no puede verse como un aspecto sencillo de su rol de dar a la sociedad, sino de un proceso complejo y planificado que le permita no solo conseguir su licencia de operación, sino más aún su licencia social de operación. Ésta es la que le otorga la sociedad como un certificado de aprobación, al responder de manera integral a las expectativas de todos sus públicos. Para lograrlo, la empresa debe asegurarse de cuidar los riesgos del entorno y evitar encontrarse en una situación en la que tenga que rendir cuentas por no haber considerado el impacto de sus decisiones o acciones.

Una empresa que actúe consciente de sus riesgos y demuestre un comportamiento responsable y oportuno ante las expectativas de sus audiencias, es una empresa comprometida en su camino hacia la sustentabilidad.

EDUCACION SOCIAL Y RSC: COMPROMISO E INVERSIÓN

Rosario Anzola

Una realidad con evidencias reales

La segunda década del siglo XXI se inicia con la efervescencia de una crisis económica global, mundial y nacional. Frente a esta realidad todas las iniciativas empresariales, del tamaño que sean, se han visto obligadas a racionalizar sus recursos financieros y humanos, esforzándose en ajustar la rentabilidad a su productividad y beneficios. Este esfuerzo exige la resignificación de los modelos y estrategias de acción social consideradas en forma particular, por cada una de las empresas, visto que de acuerdo a sus circunstancias y características (entorno, naturaleza del negocio, estados financieros, ubicación geográfica, etc.) cada empresa tiene que asumir la tarea de redimensionar su propio modelo.

Desde la visión empresarial vuelve a la palestra el debate filosófico-social de la responsabilidad y el compromiso -repartido o compartido- con socios, empleados, proveedores, clientes o usuarios y comunidad, sobretodo en el caso de Venezuela. Es un hecho que en nuestro país se ha modificado sustancialmente la perspectiva del compromiso social del empresariado a fin de dar respuesta a las necesidades de un colectivo que está consciente de su rol y de su participación en las ganancias de quien genera trabajo, servicios y productos. Sin embargo, preguntas e inquietudes, que se creían ya resueltas, vuelven a escucharse desde la vocería de los dirigentes empresariales:

- Con los estrechos márgenes de ganancia debido al acoso permanente de una legislación cada vez más punitiva, si acaso nos llegasen a sobrar recursos financieros, lo lógico es dedicarlos a mejoras tecnológicas o repartirlos entre los accionistas.
- ¿Por qué debo yo sustituir la falta de coherencia de las políticas sociales del Estado y dedicarme a solventar problemas del colectivo en vez de solventar los problemas de mi negocio?
- ¿Qué argumentos voy a esgrimir frente a los dueños y accionistas cuando en la cuenta de resultados el rendimiento es negativo o nulo y, a la vez, estoy presentándoles un balance de inversión social?

Algunas respuestas nos remiten de inmediato a las nociones básicas del mercadeo social: el retorno de la inversión se traduce en las ventajas competitivas del capital reputacional y de un sólido posicionamiento en credibilidad y confianza que protege y distingue a la empresa. Pero estos conceptos no bastan ni convencen del todo, aun cuando provengan de mediciones rigurosas basadas en los más transparentes índices y estándares.

Valores éticos y humanitarios de una misión empresarial socialmente responsable

Si nos situamos exclusivamente en la conveniencia de diferenciarse del mercado competitivo por los resultados de un encomiable balance social entonces no se ha avanzado hacia la noción justa y equitativa que debe prevalecer en los actores, protagonistas y audiencias que participan en la gestión de prácticas socialmente responsables. La energía que moviliza los valores éticos y humanitarios de la misión empresarial es la convicción de que una acción social estratégica y proactiva (no reactiva, ni paliativa, ni puntual, ni coyuntural) constituye un activo intangible cuyo impacto podrá ser medido en un tiempo no definido, cuando la construcción o reconstrucción del tejido social sea favorable a

una convivencia armónica y respetuosa dinamizada e instaurada en el ámbito personal, familiar, educativo, cultural, productivo, empresarial y colectivo.

¿Cómo actuar en plena crisis? Las crisis cobran sentidos diferentes si se abordan desde la dimensión de las oportunidades y nuestro país enfrenta este reto. Evolucionar de la culpa y los culpables a la responsabilidad y el compromiso es ya un primer paso, pero hay que superar igualmente el principio rector de la individualidad enfrentada a lo colectivo, que ha prevalecido por décadas en un tiempo signado por la competitividad desmedida y por una moral acomodaticia. Yo soy yo (persona o grupo) y afuera están los otros (personas o grupos); mi problema es mi problema, afuera están los problemas de los otros; mis asuntos son mis asuntos, afuera están los de los otros, ha sido el discurso seudoterapeútico que se ha impuesto sobre todas las posibilidades de consenso social y de convivencia.

Comprender la implicación social como la sumatoria de necesidades, prioridades, iniciativas y acciones compartidas en una misma dirección permite participar en la existencia de un todo alineado, integrado y cohesionado por la noción del nos-otros, base de la conciencia moral personal y colectiva. Así y solo así podemos hablar de una gestión social empresarial que aspira un beneficio mutuo: ganar-ganar. Esa es la vía fundamental para lograr un tejido social fortalecido, en el cual el yo/nos y los otros se interrelacionan, articulados, interdependientes e integrados en una cultura de participación y de responsabilidad ciudadana que incide positivamente en las iniciativas e inversiones empresariales a corto, mediano y largo plazo.

El modelaje y la pedagogía social de los líderes

Si concebimos la empresa como un ciudadano corporativo que se desempeña en función de mejorar la calidad de vida de sus miembros y del entorno, resulta imperante ubicar quién o quiénes proporcionan energía y movimiento a la empresa. Para comprender esta dinámica hay que analizar sus partes y el todo: quién o quiénes deciden, manejan, supervisan, operan, con qué herramientas y recursos ejecutan su labor, cómo lo hacen y cuáles son los productos y resultados. En el abordaje de la particular labor de la empresa, para el caso que nos ocupa, habría que precisar en qué lugar se ubica la gestión social, o mejor dicho dónde se inicia y hacia dónde es dirigida.

Ahora bien, independientemente a la abstracción teórica que remita de nuevo a la relación y el ordenamiento interactuante del nos-otros, es necesario comprobar la existencia de una auténtica voluntad del bien común, pues es evidente que la actitud condiciona el comportamiento y por lo tanto la actitud social condiciona por igual al comportamiento socialmente responsable. En este escenario, el foco y los reflectores apuntan hacia los liderazgos, donde dueños, accionistas, directivos y alta gerencia demuestran con sus palabras, acciones y posiciones su convencimiento (o no) de que la agenda social forma parte sustancial de los principios y planes estratégicos de la empresa y que existe (o no) una real disposición a destinar parte racional de los recursos a la inversión social.

La actitud y el comportamiento derivado de los líderes impregnan de forma absoluta la cultura organizacional. Es por ello que para implantar los códigos de conducta corporativos tiene que existir una coherencia entre el pensar, sentir, hablar y hacer de los líderes, lo contrario es simplemente una obra de teatro denominada "responsabilidad decorativa".

En todas las organizaciones se puede observar una especie de cascada de imitaciones donde las líneas subalternas se terminan pareciendo a las líneas de autoridad: se copian

modales, vestimenta, vocabulario, códigos, maneras de relacionarse y se mimetizan la percepción, interpretación y expresión de los actos propios y ajenos. Significa en la práctica, consciente o inconscientemente, el ejercicio de un liderazgo modélico, que define, denomina y rige las acciones, sus perspectivas y sus consecuencias. Podría afirmarse que en el modelaje, cualquiera que sea el círculo de influencia, se centra la responsabilidad primigenia de los dirigentes políticos, sociales, culturales y empresariales, repercutiendo sin lugar a dudas en la construcción y el desarrollo del capital social, así como en las soluciones aplicadas a los obstáculos y problemas.

Si el "jefe" o el "patrono" hace el modelo y es el ejemplo, entonces su discurso, su participación y su actuación define las pautas de los compromisos interdependientes y de las alianzas con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general e influyen, para bien o para mal, en el consenso para diagnosticar necesidades, intereses, prioridades y oportunidades comunes.

Y si el modelo es auténtico, honesto, asertivo y acertado entonces el o los líderes podrán diseñar y desarrollar líneas de acción realistas y habilidades para establecer alianzas y sinergias con otros sectores, lográndose así otra interdependencia fundamental: empresa, comunidad y Estado.

El modelaje y la responsabilidad social de los líderes, dentro y desde la empresa, es la primera instancia para promover la co-responsabilidad y la conciencia social en el círculo de influencia inmediato: los empleados, proveedores, clientes y usuarios. Su comportamiento y ejemplo se convierten en el primer eslabón de un ejercicio pedagógico destinado a formar personas y ciudadanos socialmente responsables.

Apostando a una educación socialmente responsable dentro y fuera de la empresa

Un balance social que describa la inversión social de la empresa dirigida mayoritariamente al ámbito externo dará mucho que pensar y mucho que sentir a sus empleados. Decían los abuelos que la caridad empieza por casa y como el concepto filantrópico está superado podríamos reescribir el dicho de la siguiente manera: la responsabilidad social corporativa debe empezar por casa. La formación y educación de los empleados y sus familias como eje de la responsabilidad social interna se centra en el objetivo siguiente: fortalecer los valores de convivencia armónica, lo cual constituye un clamor general en nuestro país, un país que pide y exige respeto, tolerancia, solidaridad, inclusión, paz, justicia, equidad y libertad.

Adicionalmente a las obligaciones contractuales que incluyen planes de mejoramiento profesional, presente en casi todas las empresas, está el diseño y desarrollo de programas que contribuyan al desarrollo integral de los empleados, como personas y como ciudadanos socialmente responsables. Para ello pueden asumirse proyectos de gestión propia o de gestión con-cedida.

En el primer caso se trata de actividades recreativas, culturales y deportivas generadas desde las iniciativas de los mismos empleados y del área de Capital Humano y destinadas al empleado y sus familiares directos. Es un secreto a voces que este tipo de actividades genera un sólido sentido de pertenencia a la empresa con su consecuente y positivo impacto. Un buen diagnóstico donde participen todos los niveles de empleados arrojará

datos significativos en cuanto a necesidades e intereses. Probablemente, si se hiciera en estos momentos saldría a relucir la urgencia de orientación frente a inquietudes como la inseguridad, la violencia, el consumo de drogas y estupefacientes, el embarazo precoz, la ausencia o el debilitamiento de los valores y el arraigo de los antivalores. Vale pues considerar otras actividades de índole pedagógica como lo son Talleres para padres, charlas, foros y seminarios que aborden los temas señalados.

Otro recurso idóneo lo constituye la formación y puesta en marcha de los Voluntariados Corporativos. Esta iniciativa da sentido a la vida de muchas personas y canaliza la sensibilidad y la solidaridad a través de programas donde cada quien aporta tiempo e ideas para ayudar a otros.

Es un tema a exponer en otras instancias y otro momento, pero vale la pena resaltarlo en breves líneas. El Voluntariado Corporativo contribuye a la formación de un ciudadano socialmente responsable, expande la conciencia social, fomenta la integración, fortalece la autoestima y establece nexos de compañerismo con toda la plantilla laboral. El voluntariado puede planificarse con acciones dentro de la misma empresa, por ejemplo en la prestación de orientaciones a los compañeros de trabajo de acuerdo a la experticia profesional: consultas legales, consultas de presupuesto familiar, indicaciones para declaración de ISLR, clases para complementar estudios de pre o postgrado, etc. De igual manera los voluntarios pueden formar equipos para participar en operativos de seguridad industrial (primeros auxilios, desalojo por contingencias, emergencias de cualquier índole, etc.), de paso logran valiosos aprendizajes en áreas de su interés personal.

Y, por último, el voluntariado de acción interna, puede liderar las actividades de gestión ambiental de la empresa, previo estudio, diagnóstico, sensibilización y planificación de tareas. La política de preservación y prevención medioambiental es un factor fundamental en el plan general de responsabilidad social corporativa, en línea con el desarrollo sustentable a fin de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer los recursos de las generaciones venideras. La variable ambiental cobra cada día más importancia dado que, frente a los cambios climáticos, el agotamiento de recursos renovables y no renovables, la extinción de especies de flora y fauna, la contaminación, la cada vez más escasa agua en el planeta del agua, se requiere el concurso de toda la sociedad para poder asegurar a hijos, nietos y demás descendientes el acceso a un planeta y a unos recursos indispensables para sobrevivir.

Un voluntario formado para contribuir a la gerencia de la gestión ambiental en su ambiente de trabajo hará transferencia a los otros entornos donde se desenvuelve. Los programas a desarrollarse en el Voluntariado Corporativo dedicado a la gestión ambiental no son complejos, pueden ir desde los planes de ahorro y racionalización de recursos como electricidad, agua y materiales de oficina, hasta el manejo de desechos, residuos y reciclaje de materiales.

Hemos hecho referencia a proyectos y programas de ejecución directa, pero para la formación de empleados y voluntarios que participan en actividades de responsabilidad social se recurre también a programas de gestión con-cedida, es decir se cede la gerencia a terceros que diseñan, desarrollan y evalúan programas destinados a la formación de ciudadanía y valores pro sociales, bien sea dirigidas a los empleados, al entorno social más inmediato o a la sociedad en general. Lo trascendente es la contribución de la empresa al fortalecimiento del tejido social, ya sea por medio de alianzas estratégicas o por el patrocinio de estas iniciativas.

Existe actualmente en Venezuela una gran cantidad de proyectos destinados a la formación de valores ciudadanos dirigidas a niños, jóvenes, docentes, microempresarios o micro emprendedores, líderes en actividad, líderes emergentes, líderes en potencia y público general. Estas iniciativas, en su mayoría, son desarrolladas por ONG's y en algunos casos formuladas en alianza con organismos nacionales e internacionales. Muchas de ellas aguardan por patrocinios y apoyo por parte de la empresa privada. Se exceptúa el caso del Programa Papagayo (didáctica que favorece la formación de valores y propicia la lectura y la escritura creativa, dirigido a docentes y estudiantes de 6to. Grado de educación básica) de la Fundación Banco Provincial, el cual se lleva a cabo con el patrocinio del Banco, que también lleva a cabo el programa "Becas de Integración" a fin de asegurar la continuidad escolar de cientos de jóvenes venezolanos.

Es mandatorio hacer una mención especial a los proyectos y programas coordinados y realizados por las universidades privadas, la UNIMET, por ejemplo, mantiene un postgrado en Responsabilidad Social Corporativa que ha dado aliento y entusiasmo a profesionales hoy dedicados a este sector, prestando servicio y asesoría a instituciones públicas y privadas. Por otra parte, la UCAB mantiene una serie de programas dedicados a la formación de valores ciudadanos dirigidos a sus propios docentes y estudiantes con participación de las comunidades adyacentes a la universidad.

Para cerrar, queremos hacer referencia a un grupo de instituciones dedicadas a la formación social, cuyos planes pueden engranarse a las acciones externas de responsabilidad social corporativa del empresariado venezolano.

- •Fe y Alegría: Talleres La Alegría de Vivir
- •CECODAP: Talleres, cursos, seminarios de Formación ciudadana
- •Provive: Textos para aplicar en aula: Aprendiendo a querer
- •Red Tolerancia: Talleres, charlas, jornadas, guías y voluntariado. Formación ciudadana para disminuir la violencia política y social
- •Escuela de vecinos: Talleres, seminarios, campañas. Educar para la democracia
- •Alcaldía de Chacao-Corpovisionarios de Colombia: Talleres de conciencia y cultura ciudadana
- •CAF-IUGT: Foros de reflexión. Programa de formación de líderes.
- •Espacio Ana Frank: Talleres, conferencias, cátedras, foros, exposiciones. Promoción de la coexistencia y el respeto a las diferencias.
- •Liderazgo y visión: Construyendo sueños (Teatro Manojo de sueños); Talleres para líderes comunitarios, líderes emergentes y jóvenes líderes; Talleres para servidores públicos (policías, bomberos, etc.); Talleres Compromiso de responsabilidad social (trabajadores y empleados de organizaciones).
- •Observatorio Ana Arendt: Foros, coloquios, publicaciones. Análisis de procesos sociales, políticos, económicos y culturales.
- •CIVITAS (en alianza con el IESA y Liderazgo y Visión): Proyecto ciudadano (para niños de 5to y 6to grado de educación básica).
- •PROVEA: Promoción y defensa de los Derechos Humanos.
- •Venezuela Competitiva: Charlas y talleres. Programa de valores, cooperación y excelencia (docentes y estudiantes de educación básica y media).
- •Ciudadanía Activa: Promoción de derechos y deberes ciudadanos. Talleres, documentales, micros e impresos.
- •Red de apoyo por la justicia y la paz: Talleres, charlas y publicaciones.
- •COFAVIC: Acompañamiento, atención y asesoría. Defensa, protección y promoción de

los derechos humanos.

- •Foro por la vida: Asesoría y campañas. Promoción y defensa de los derechos humanos.
- •Fundación Conciencia Activa. Fomento del comportamiento ético, la solidaridad social y la convivencia ciudadana.

Más allá de la ética empresarial se encuentra la resonancia del pensamiento y las acciones encaminadas al bien social. La aspiración de toda sociedad del siglo XXI es la posibilidad de vivir en colectivo trascendiendo lo individual. Lograr el bien común y la armonía con el entorno social y natural es un compromiso y una inversión de todos y cada uno de los habitantes del planeta, donde por pequeño que sea el paso todos hacemos el camino. Estos activos intangibles no se ven pero se sueñan, se sienten, se viven y esperan por la participación mancomunada de quienes creemos y profesamos la paz, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SALUD

Tomás J. Sanabria

Tenemos la convicción que para lograr vivir en tranquilidad, paz y con condiciones de presente y futuro estables debemos tener la certeza que nuestros vecinos en la "aldea global" deben asimismo tener unas condiciones de vida básicas satisfactorias, las cuales deben acercarse a incluir acceso a vivienda, alimentación, salud y educación adecuadas o al menos las mínimas necesarias.

Ese escenario utópico ha sido difícil de alcanzarse en el mundo real, pero ciertamente hay una constante y permanente necesidad de acercarse a esa condición ideal.

En el área de salud hemos aprendido que los enormes avances en las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) están permitiendo que se extienda en forma jamás imaginada la disponibilidad de atención médica y de salud en general a grupos previamente excluidos de estos servicios.

Nuestra experiencia, que casualmente se originó en una forma espontánea y partiendo de visitas de descanso y vacaciones a comunidades rurales remotas, por grupos de personas con preocupación en el área de salud (voluntarios y profesionales). después de más de 3 décadas madurando una práctica que se hizo regular y rutinaria, nos hizo ver que la constitución de alianzas entre las comunidades, las ONG, las empresas y el estado podía generar enormes beneficios para quienes estaban previamente excluidos de atención en salud y educación adecuada.

En Venezuela ha habido varias incursiones en el área de telemedicina en las últimas 2 décadas, sin embargo, la única iniciativa privada y sin fines de lucro en telemedicina, y en funcionamiento desde hace 15 años, se dio en la región de Maniapure, específicamente en el Centro La Milagrosa (Municipio Cedeño, Estado Bolívar), Este programa, ha beneficiado a una región con más de 10.000 habitantes, entre criollos e indígenas de la etnia Penare. Dado el éxito obtenido, este programa se ha convertido en modelo de referencia, tanto para entes gubernamentales como privados, sobre como las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), aplicadas en áreas como la atención médica a distancia, educación y orientación preventiva, han contribuido a mejorar la calidad y condiciones de vida de los habitantes de las regiones más apartadas de la geografía nacional.

El crecimiento y desarrollo del Centro La Milagrosa/Programa Maniapure fue posible desde sus inicios gracias a la responsabilidad social individual y empresarial que permitió que desde antes de 1995 se pusiera en marcha ese pequeño centro de atención en salud. Inicialmente estas alianzas se concretaron entre la Fundación CUBO una minúscula fundación familiar, la Asociación de Damas Salesianas, el Hospital Privado Centro Médico de Caracas, su Fundación y un número importante de sus médicos activos.

El demostrar una operación continua y efectiva, administrativamente transparente y con un plan de información de sus resultados en forma seria y académica (estrecha relación de convenios con la U.C.V.) se hizo confiable para otras empresas y organismos de mayor talla que posteriormente comenzaron a ayudar ese programa.

Por estar involucrada la tecnología de las telecomunicaciones, fue crucial la participación de la empresa privada de telecomunicaciones CANTV quien tras entender el plan de acción y verlo como confiable nos suministró no solo apoyo financiero anual de su paquete de responsabilidad social desde el año 1998 sino el apoyo tecnológico como proveedor de telecomunicación de Internet satelital de banda ancha desde ese momento (el cual ha sido mantenido por CANTV desde la nacionalización de esa empresa hasta este momento).

Asimismo apoyo de empresas farmacéuticas, de servicios médicos, ferreteras, empresas de construcción, metalúrgicas, ensambladoras, embajadas y gran cantidad de empresas pequeñas variadas.

En los últimos años estos aportes se vieron incrementados tras la aprobación de la LOCTI (Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación).

A pesar de tener todo este apoyo y utilizar siempre criterios de escasez en el manejo de los fondos nunca se lograba obtener fondos suficientes para resolver los problemas de salud que eran misión de la Fundación Proyecto Maniapure (www.maniapure.org).

Es precisamente de la experiencia obtenida en el Centro La Milagrosa/Maniapure, así como otras que enumeramos a continuación, que surge la necesidad de buscar un modelo diferente para hacerlo auto sustentable y la respuesta fue la creación de una empresa como lo es Telesalud de Venezuela S.A. (www.tele-salud.com), cuyo objetivo fundamental es y ha sido replicar la experiencia y resultados obtenidos en la región de Maniapure en otras regiones rurales y desprotegidas de la geografía nacional.

Las experiencias adicionales que nos llevaron a esto surgían de:

- -Solicitudes de comunidades indígenas en la Gran Sabana (Kamarata inicialmente) quienes nos pidieron que querían conocer y obtener un sistema de Telemedicina como el de Maniapure,
- -Observaciones realizadas en visitas a numerosos centros de telemedicina a nivel mundial, como los del Hospital Narayana Hrudalayala en Bangalore, India, el Programa de Telemedicina de la Universidad de Arizona, el Programa de Telemedicina de la República de Panamá, así como de las experiencias de países como Nueva Zelandia, Australia, Perú y Ecuador.

En todas estas nos percatamos que nuestro modelo de bajo costo podía hacerse más extensivo y costo eficiente.

La creación de ese modelo ha permitido replicar y hacer sostenible "copias" del Programa Maniapure (y Fundación Proyecto Maniapure®) el cual a su vez ha generado importantes cambios en comunidades remotas de nuestro país (16 puntos de telemedicina instalados), y más recientemente extendiéndose a otras naciones vecinas con problemáticas parecidas y a comunidades urbanas rurales en cinturones de pobreza de las grandes ciudades existentes en casi toda Latinoamérica.

La creación de la empresa Telesalud de Venezuela S.A. nos generaba una situación particular, ya que por el hecho de ser una empresa comercial no podía ser receptora de fondos LOCTI o donaciones como una fundación u ONG, pero si se tenía la experticia y el conocimiento para entender donde estaban las necesidades más importantes, donde podría haber comunidades organizadas que permitiesen el uso efectivo de las inversiones

y los recursos a ser suministrados y donde estaban las debilidades para que corrigiéndolas aprovechar y mejorar el uso de la tecnología.

Aprendimos que la función que veníamos desarrollando era más como facilitadores de gestión en salud y formación del recurso humano.

En nuestro concepto de acción hemos podido detectar 4 actores en los cuales hemos funcionado como facilitadores para su interacción en beneficio de los más necesitados.

- 1. El primero de ellos lo constituyen las comunidades tradicionalmente excluidas geográficamente, usualmente rurales y en nuestro país cercanas a las fronteras menos pobladas. De estas comunidades, los enfermos suelen ser casi abandonados y no reciben atención salud, ni siquiera mínima.
- 2. Por otro lado está la Tecnología, que incluye todo los relacionado a informática y telecomunicaciones, área de desarrollo a velocidad abismante y con la cual es prácticamente imposible mantenerse al día o actualizado. Esta se compra con recursos financieros, son cada día más accesible y cada día más avanzada su efectividad.
- 3. El recurso humano en salud y tecnología, que en nuestro país ha tradicionalmente sido de primera línea, con excelente universidades autónomas de reconocimiento universal.
- 4. El cuarto punto, el que asusta a todos por considerarlo inalcanzable, son los Recursos Financieros. Resulta que estos si existen, y simplemente no están equitativamente ni efectivamente distribuidos. Por otro lado no hemos tenido la capacidad de solicitar una mejor distribución demostrando a quienes tienen esos recursos que el alivio de las necesidades de los que menos tienes simplemente es "un buen negocio" y no solamente una dadiva caritativa.

En la actualidad Telesalud de Venezuela S.A cuenta con centros instalados en localidades remotas como Uriman, Wonken y Kamarata en la región de la Gran Sabana venezolana, en las llanuras de estado Guárico, Puerto Ayacucho (Amazonas) y 4 centros de atención remotísima en el Programa Telecaura, esto adicional a continuar ofreciendo sus servicios sin costo alguno para los centros de la región de Maniapure, integrados por los Centros de La Milagrosa, la Urbana y el Guarray. La solución de telemedicina aplicada, se apoya en el uso del Internet y en una aplicación tipo Web desarrollada bajo los estándares de software abierto. Esta incorpora la historia clínica del paciente, protocolos de consulta de segunda opinión médica, acceso a bases de datos y a publicaciones médicas especializadas. Esta herramienta le permite al profesional de la salud ubicado en una población remota interactuar con médicos especialistas, sin importar su ubicación, así como mantenerse actualizado en los últimos avances de la medicina, y dar acceso a información para alertas epidemiológicas tempranas útiles para el sistema de salud regional y nacional.

Hemos aprendido que los mayores beneficios que puede generar la implementación de sistemas de telemedicina rural son:

A. En la difusión de información para la prevención y educación básica en Salud.

B. En el apoyo al personal de salud local (rural) de cómo "manejar" el número cercano al 5% de los pacientes que consultan cuyos diagnósticos o tratamiento no son obvios para ese personal de salud y la cual puede ser resuelta con una "segunda opinión médica" oportuna (usualmente el personal de salud local es capaz de resolver el 90-95% de las consultas realizadas).

En nuestra experiencia hemos también aprendido que de los casos consultados para una segunda opinión, más del 80% pueden ser resueltos localmente con el apoyo del especialista y solo un 20% de ellos van a requerir salir a exámenes diagnósticos y/o tratamiento especializados fuera de su comunidad de origen, generándose por allí un enorme ahorro en transporte y en lo que llamamos "costo social "representado por niños solos mientras sus familiares viajan, o días de trabajo o actividades perdidas por los mismos.

Más allá de nuestras fronteras

Recientemente hemos estado exportando un concepto en regiones con problemática similar.

Hemos logrado exitosamente y gracias al apoyo y aportes suministrados por la C.A.F. (Corporación Andina de Fomento) reproducir nuestra experiencia en el Ecuador en las provincias de Chimborazo y Cotopaxi, en alianza con la exitosa ONG FUNDAMYF, y estamos iniciando acciones en otros países de la región.

Nuestro modelo operativo se ha puesto al servicio de ONG's y comunidades organizadas a quien se les ofrece una serie de equipos básicos de telecomunicación, y una metodología para relacionar a esas comunidades rurales con centros de consulta (Centro de Triaje Virtual) con acceso a especialistas ligados a universidades y Facultades de Medicina en cada país.

Publicaciones muy recientes resaltan algo bien conocido que es el enorme costo efectividad de la prevención en salud. La ISID (International Society Ford Infectious Diseases www. isid.org) ProMED-mail.promed@promed.isid.harvard.edu reporta asociada a publicación de la Agencia WorldVision (www.wvi.org) en Febrero 2010 que "anualmente 8.8 millones de niños fallecen antes de alcanzar los 5 años, la mayor parte a causa de enfermedades prevenibles como son las neumonía, diarreas y malaria. Una tercera parte de ellos podrían ser salvados si los gobiernos equilibraran los gastos en salud para asegurar intervenciones sencillas y de bajo costo como el suministro de agua potable seguro, mosquiteros, cuidados básicos de la madre y recién nacidos. Estas medidas solo pueden ser aplicadas con educación básica de las comunidades.

Esta información y la aplicación de esas recomendaciones puede llegar con enorme facilidad al establecer centro de atención en salud y educación en las comunidades más remotas con conexiones satelitales a Internet, pero no es suficiente lograr la conectividad sino debe esta estar incluida a sistemas de seguimiento, control y formación prolongada para la utilización de dichos recursos en una forma relativamente sencilla. Concluyen ellos que son las "políticas sanitarias y no la pobreza lo que mata a esos niños".

Con la utilización de la metodología descrita y esto gracias al apoyo que generan organizaciones socialmente responsables estamos logrando acercarnos y, ojalá, alcanzar cada uno de los enunciados de los Objetivos del Milenio firmado por casi todos los países del mundo junto a las Naciones Unidas (http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/).

El tema de Responsabilidad Social Empresarial se ha hecho tan importante que organizaciones conscientes de la misma han contratado servicios de grandes universidades para difundir el concepto de beneficio para las empresas mismas, qué aportes suministrados a la sociedad más necesitada pueden darle las empresas.

Un ejemplo lo es la Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (Social Enterprise Knowledge Network, SEKN), consorcio formado para responder a la necesidad de generar capital intelectual desarrollado en la propia región iberoamericana sobre emprendimientos sociales, se originó en el año 2001, a través de la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en Ibero-América y Harvard Business School, en alianza con la Fundación AVINA.

Puedo mencionar como profesional de la salud y no del área de negocios, que mi relación y pasantías breves en el I.E.S.A. (Instituto de Estudios Superiores en Administración) representante nacional del proyecto SEKN ha sido de enorme beneficio para permitir que una experiencia como la descrita arriba, haya podido pasar de una "aventura médica" ocasional a que una metodología aliada a empresas e individuos "socialmente responsables" se haya podido reproducir y se encuentre en expansión para el beneficio de tantas personas necesitadas de salud y educación en esta "aldea global": el planeta Tierra.

¡Debemos seguir pensando "globalmente" y actuar "localmente"!

CAPÍTULO XI RSE Y MEDIO AMBIENTE

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y DESARROLLO SUSTENTABLE

Arnoldo José Gabaldón

He oído a varios empresarios ufanarse de ser socialmente responsables, porque han instalado plantas de tratamiento de efluentes líquidos o filtros en las chimeneas de sus plantas. Al haber actuado de esa forma seguramente le han dado cumplimiento al ordenamiento jurídico ambiental vigente en el país y eso ya de por sí es un gran progreso. Mas, comportarse de una manera socialmente responsable con relación al medio ambiente implica un esfuerzo mucho más amplio. Es adquirir el compromiso de instrumentar una gestión ambiental sustentable en el conjunto de actividades que realiza la empresa en su ámbito interno y social externo, con el que ella se relaciona, considerando todo lo que esa determinación puede significar.

Una decisión de esta naturaleza generalmente acarrea para las empresas comprometer parcialmente sus ganancias financieras, a cambio de un reconocimiento por parte de la sociedad en su más amplio sentido. Pero también puede ocurrir que comportarse como entidades responsables ante sus comunidades, pueda significar un incremento de su rentabilidad económica. Cuando esto último ocurre, una mayoría de autores coinciden en que sus iniciativas a favor de la sustentabilidad ambiental no necesariamente representan una expresión de responsabilidad social empresarial (RSE). Otros califican estos casos de iniciativas de responsabilidad social "estratégica" (Lyon and Maxwell, 2008).

Por lo tanto, la responsabilidad social ambiental de las empresas, va más allá del cumplimiento de las leyes y regulaciones en la materia. Así, para la Unión Europea el concepto de RSE se refiere a la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores o partes interesadas (stakeholders), teniendo en cuenta obviamente los aspectos económico-financieros (Fernández de Gatta Sánchez, 2004). Este último tema es absolutamente relevante, ya que como hemos señalado, la responsabilidad social tiene sus costos para las empresas e incurrir en ellos significa un sacrificio financiero para los socios, que estos deben ponderar y aprobar, pues no es materia del exclusivo interés de los gerentes. No deja de ser este un aspecto dilemático en la gerencia de muchas empresas, que se ha constituido en materia muy importante en el área de los negocios.

La inclusión en la definición anterior del término "voluntaria", para referirse a la actuación de las empresas en la temática tratada, envuelve aspectos medulares. Pueden ser diferentes en cada caso las motivaciones, pero en el fondo lo que está implícito es un cambio importante en la cultura y política corporativa; el nacimiento de una ética que se aparta de lo meramente mercantil, para engranarse con las grandes preocupaciones existenciales de la humanidad, por la supervivencia ecológica o podríamos decir también por la necesidad de darle sustentabilidad a la trayectoria de desarrollo que lleva actualmente el planeta.

En lo que sigue veremos el alcance de una gestión ambiental sustentable. Luego pasaremos revista somera a las exigencias legales en cuanto a conservación de la calidad ambiental en Venezuela. En tercer lugar, nos detendremos brevemente en los aspectos técnicos de la gestión ambiental sustentable y para concluir formularemos unas reflexiones centradas en la situación venezolana en esta materia y las perspectivas a futuro.

1. Gestión ambiental

Se entiende por gestión ambiental al conjunto de acciones emprendidas por la sociedad con el fin de proteger su entorno social y natural. "En su concepción más amplia, la gestión ambiental es un proceso permanente y de aproximaciones sucesivas en el cual diversos actores públicos y privados y de la sociedad civil desarrollan un conjunto de esfuerzos específicos con el propósito de preservar, restaurar, conservar y utilizar de manera sustentable el medio ambiente" (Rodríguez – Espinoza, 2002).

El objetivo final de la gestión ambiental es coadyuvar a alcanzar un desarrollo sustentable. Este último paradigma significa un desarrollo que a la vez de ser ecológicamente sustentable, lo sea también en sus dimensiones sociales, económicas, políticas y culturales, en beneficio de la presente y de las futuras generaciones.

Para entender el alcance de la gestión ambiental proceden los siguientes comentarios.

Se trata, en primer lugar, de un proceso para aprovechar los recursos naturales y los servicios ecológicos que nos prestan los ecosistemas, en una forma sustentable. Como se desprende de la definición arriba expuesta, la gestión ambiental, es una responsabilidad de toda la sociedad, que le asigna a determinadas instancias del poder público su conducción, pero de la cual no pueden sustraerse los ciudadanos y sus organizaciones privadas, durante sus distintas fases de realización.

En segundo término, que la gestión ambiental constituye un proceso donde participan con roles diferentes una diversidad de actores: entes públicos, empresas del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, individuos, instituciones académicas y los medios de comunicación social, entre otros, todos ellos preocupados por la sustentabilidad del capital social y natural. Por lo tanto, la gestión ambiental está en la necesidad y conveniencia de acomodar a los diferentes actores en los roles que a cada uno corresponde. A los públicos, formulando políticas, estableciendo normas, cumpliéndolas y haciéndolas cumplir al resto de la sociedad. Los actores privados, a través de sus empresas productivas, las cuales deben operar dentro de las pautas de la sustentabilidad. Los entes académicos formando a profesionales especializados en el manejo del entorno físico-natural, de acuerdo a las leyes de la ecología. Y a los ciudadanos, individualmente o a través de las organizaciones de la sociedad civil, las cuales pueden coadyuvar a la gestión ambiental, de manera que de la interacción de todos estos actores surja la sustentabilidad del desarrollo.

En la actualidad existe una profusión de factores que inducen a las empresas a adelantar una gestión ambiental responsable.

Primero, se han aprobado leyes ambientales domesticas e internacionales, que los entes productivos de bienes y servicios están en la obligación legal de acatar. A esto nos referiremos nuevamente más adelante.

Segundo, se ha conformado un estado de conciencia ciudadana sobre la necesidad de que los entes productivos tengan un comportamiento responsable frente a la sociedad, en materia ambiental. En muchos casos la sociedad ejerce presión para que los gobiernos tomen acciones administrativas o se aprueben y hagan cumplir instrumentos jurídicos; en otros casos, las comunidades emprenden acciones populares directas en resguardo de sus intereses. Esta suerte de socialización de lo ecológico, constituye una poderosa fuerza que impulsa la gestión ambiental socialmente responsable por parte de los establecimientos

de producción de bienes y servicios y que pueden tener también en caso contrario, una incidencia negativa en las operaciones financieras de las empresas.

En tercer lugar, la globalización, como fenómeno inescapable, va imponiendo ciertas exigencias a los flujos financieros y al comercio internacional. En el área financiera existen diferentes instituciones que han establecido condicionamientos de carácter ambiental para otorgar créditos. Este es el caso por ejemplo, de aquellas que se han adherido a los "Ecuator Priciples". También las certificaciones de gestión ambiental responsable, como por ejemplo las otorgadas por la International Standarization Organization a los entes que cumplan con las normas ISO, o las promovidas por la Unión Europea, que conforman el Sistema Comunitario de Gestión y Auditorias Medioambientales. El acatamiento de este tipo de condicionamientos y certificaciones es indispensable en la actualidad para las empresas con aspiraciones de incursionar fuera de los países para mercadear sus bienes o servicios

2. Las exigencias legales de la gestión ambiental

Durante el último medio siglo, pero especialmente después de 1972 cuando se llevo a cabo en Estocolmo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, los países han ido creando un derecho ambiental, conformado por una profusión de leyes y normas que regulan diferentes aspectos de la gestión ambiental. A la par se han ido aprobando también un conjunto de convenciones y protocolos internacionales que como la de Viena para la Protección de la Capa de Ozono (1985), la de Basilea sobre el Movimiento Transfronterizo de Desechos Peligrosos y su Disposición (1989), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climáticos (1992), la Convención sobre Conservación de la Diversidad Biológica (1992) y el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (1998), entre muchas otras, constituyen leyes domesticas de obligatorio cumplimiento al ser ratificadas por los respectivos parlamentos.

En Venezuela la gestión ambiental sustentable emana de la propia Constitución, en la cual se pautan una serie de derechos y deberes ambientales, donde destaca que: "Toda persona tiene derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado".

A lo largo de los años se han ido aprobando una serie de leyes y reglamentos que configuran una compleja estructura jurídica suficiente para que pueda adelantarse una gestión ambiental sustentable. Entre estas cabe mencionar por su alcance la Ley Orgánica del Ambiente (2007) y sus reglamentos, la Ley Orgánica para la Ordenación Territorial (1983), la Ley Penal del Ambiente (1992) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), entre varias otras.

Lamentablemente en Venezuela las previsiones contenidas en el ordenamiento jurídico no se acatan debidamente por parte del Estado, los entes privados, ni los ciudadanos. Constituimos una clara expresión del "estado blando" que definió Gunnar Myrdal. Esta es la causa en buena medida de una gestión ambiental mediocre, con altos costos sociales y ecológicos y por qué no decirlo también, un desestimulo al desarrollo de la RSE en el campo ambiental y social.

3. La Responsabilidad Social en materia ambiental

Como hemos visto, la gestión ambiental comprende una serie de acciones orientadas a darle sustentabilidad ecológica al proceso de desarrollo. A nivel de las empresas, la

responsabilidad social corporativa puede realizarse acometiendo una diversidad de acciones genéricas del siguiente tenor:

A. Establecimiento de sistemas de gestión ambiental

En el ámbito de la empresa y como parte de sus diversos sistemas de gestión, estableciendo un sistema de gestión ambiental que incluya una organización ad-hoc con sus responsabilidades claramente definidas para formular la política correspondiente, planificar, diseñar procedimientos y procesos, efectuar auditorías ambientales y dotada de los recursos humanos y financieros necesarios.

En las empresas que le otorgan prioridad a la gestión ambiental, el sistema encargado de tales funciones, suele reportar directamente a la Junta Directiva.

B.Instrumentación de prácticas y técnicas de producción ecoeficientes

Bajo esta denominación se entiende el empleo de prácticas y tecnologías dirigidas a la maximización de los resultados industriales, partiendo desde el nivel de entrada de los insumos para asegurar la producción limpia y el uso apropiado de los recursos humanos y naturales requeridos. La ecoeficiencia suele implementarse:

- a) Reduciendo la cantidad de materias necesarias para generar productos y servicios.
- b) Disminuyendo la intensidad en el uso de la energía.
- c) Minimizando la generación de todo tipo de desechos y efluentes líquidos y gaseosos.
- d) Intensificando el reciclaje o rehúso de materiales.
- e) Maximizando el uso sustentable de recursos naturales.
- f) Incrementando la calidad, duración y utilidad de los productos y servicios.

C. Certificación de la gestión ambiental

Certificar la gestión ambiental de la empresa es someterse al cumplimiento de una serie de normas y procedimientos exigidas por organismos internacionales especializados. Estos organismos establecen el conjunto de requisitos que deben seguirse para adelantar una gestión ambiental apropiada. Existen otros entes que actúan como auditores independientes, por ejemplo el Bureau Veritas Group, confirmando o no la performance ambiental de la empresa, dando luz verde a la certificación. Existen diferentes organismos internacionales de estandarización, entre los cuales dos son muy conocidos:

- a) La International Standarization Organization, quien a través de sus normas ISO y específicamente las de la serie ISO14001, describe un sistema de normas utilizable por cualquier tipo de empresa, y adopta la metodología del ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar), para manejar los asuntos ambientales resultantes de las actividades, productos y servicios de la organización.
- b) Los EMAS, (Eco Management and Audit Squeme) promovidos por la Unión Europea y traducido al español como el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoria Medioambientales.

D. Formulación de códigos corporativos de voluntario cumplimiento

Un enfoque empleado por algunas empresas para establecer sus requisitos de gestión ambiental sustentable, es formular sus propios códigos de conducta ambiental y

adoptarlos como de obligatorio cumplimiento. Al actuar de esa manera, asumen la gestión ambiental sustentable como algo perteneciente a su cultura empresarial especifica, lo que es desde luego algo muy positivo.

E. Realización de programas de inversión social

Es frecuente que muchas empresas, como expresión de su responsabilidad social complementen la gestión ambiental sustentable con la realización de programas de inversión en beneficio de las comunidades que directa o indirectamente puedan estar afectadas por sus actividades. Es una forma de resarcir a las comunidades por la variedad de las llamadas externalidades que tiene el proceso industrial.

Como conclusión de esta enumeración de diversas manifestaciones de RSE, podemos decir que en la vida real encontramos que unas son más frecuentes y exitosas que otras.

Por ejemplo, la creación de sistemas de gestión ambiental y la formulación de las respectivas políticas es casi una constante en las empresas de mayor tamaño, aunque lo mismo no suele ocurrir en las medianas y pequeñas. Dichas organizaciones ocupan posiciones importantes en el organigrama de las empresas y sus realizaciones por lo general constituyen capítulos destacados en los informes anuales destinados a los accionistas. En algunos casos existe el compromiso de dar amplia publicidad a los resultados de la gestión ambiental y existe una iniciativa internacional, la Global Reporting, que norma dichos procesos.

La gestión ambiental sustentable es cada vez mejor valorada por parte de los accionistas e inversores que tienen sensibilidad social, llegándose al punto de que existe una clasificación de "empresas verdes" que cotizan a la bolsa, cuya performance financiera suele sobrepasar al de otras empresas. Este es el caso por ejemplo de las empresas afiliadas al Dow Jones Sustainability Index o al Morgan Stanley Biotech Index, entre otros.

Muchos casos de gestión ambiental exitosa puertas adentro de las empresas, se registran en el campo de la investigación y desarrollo (I y D). Las empresas que muestran mayores logros en la gestión ambiental son aquellas que tienen sus propios programas de I y D enfocados a realizar innovaciones tecnológicas en sus procesos de producción, para disminuir el consumo de recursos naturales y energía y mitigar o controlar sus impactos ecológicos. Estas iniciativas de responsabilidad social, enmarcadas en el enfoque de la ecoeficiencia conducen por lo general, a mejorar el desempeño ambiental de las empresas, a la vez que las hacen más rentables. Este es un típico caso de la llamada responsabilidad social estratégica.

El auge que como expresión de su responsabilidad social ha tomado la certificación de la gestión ambiental de las empresas, a que antes se hizo referencia, está contribuyendo de una forma notable al objetivo de la sustentabilidad. Esto es especialmente así, cuando se condiciona a los proveedores a la misma certificación, amplificándose de esa manera aguas arriba, sus beneficios ambientales.

Un campo donde se encuentran múltiples ejemplos exitosos de RSE es en la realización de programas de educación ambiental, de cara al personal propio de las empresas, pero sobretodo, dentro de las comunidades que tienen alguna relación con las actividades que adelanta el ente. Los programas de educación ambiental son muy diversos y pueden ir

desde enseñanza en las escuelas para prevenir la contaminación, a sufragar premios a las mejores propuestas en este sentido, hasta la utilización de jóvenes de los planteles escolares para realizar la limpieza de playas. Con estos programas de inversión social se beneficia toda la sociedad al elevarse la conciencia ecológica, y no solamente los que dependen directamente de las empresas.

4. Reflexiones finales

En el país puede decirse que la RSE en materia ambiental apenas está haciendo sus primeras manifestaciones. Una encuesta realizada por Espiñeira, Sheldon y Asociados (2009), bajo el titulo de: Prácticas y experiencias actuales de responsabilidad social empresarial y gestión ambiental en Venezuela, arrojo resultados en este sentido. En una muestra de 93 empresas de diferentes sectores, pero necesariamente de las más representativas del país, 67% respondieron haber incluido en su planificación, estrategias relacionadas con responsabilidad social empresarial. De estas empresas 61% consideran en dichas estrategias a grupos de interés (empleados, accionistas, comunidad local, etc.), pero en general no involucran a sus proveedores. Si bien el 50% de las empresas encuestadas afirmaron haber desarrollado políticas ambientales, apenas 11% de las organizaciones cuentan con sistemas de gestión ambiental.

Los resultados anteriores coinciden con un estudio anterior de la industria química y petroquímica realizado por un grupo de profesores de la Universidad Central de Venezuela pertenecientes al Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) y otras facultades, que bajo la dirección de los profesores Alexis Mercado y Pablo Testa, publicaron con el titulo de: Tecnología y Ambiente. El desafío competitivo de la industria química y petroquímica venezolana (2001). En dicho estudio analizaron detalladamente el comportamiento de 124 industrias de dicho ramo y llegaron a la conclusión que: "A pesar de los esfuerzos realizados por alguna empresas en la introducción de prácticas dirigidas a la prevención de la contaminación y al desarrollo de productos limpios, el balance solo muestra resultados incipientes y aun es débil la adopción de normas voluntarias de actuación, para aminorar el impacto ambiental de sus actividades y mejorar su imagen ante la opinión pública".

De todo lo anterior se desprende que el sector empresarial venezolano apenas está iniciando la senda de desarrollo de la responsabilidad social ambiental. Son todavía muchas las acciones que deben instrumentar para ponerse a la par de las empresas de otros países donde estas prácticas están ya profundamente arraigadas. En estos países el debate ahora se centra en el análisis de las tendencias futuras que pueden surgir en este campo (Strandberg, 2002).

En este contexto se vislumbra que en un futuro no muy lejano (10 - 15 años) la mayoría de las empresas de mediano y gran tamaño en el mundo practicarán la responsabilidad social a través de distintas iniciativas. En las empresas los socios jugaran un rol mucho más activo en el mejoramiento de su imagen corporativa y serán mas conscientes sobre la importancia para los negocios, de mantener una relación positiva con las diversas colectividades que están vinculadas al ente productivo. Adquirirán cada vez mayor trascendencia los diálogos entre "partes interesadas" (stakeholders) y la sociedad civil en general. Dentro de esa tónica estarán prestos a promover un mayor número de iniciativas de RSE, las cuales ponderaran con una visión estratégica y estarán más dispuestos a evaluar el desempeño de la tecnoestructura corporativa de cara a estos factores.

A nivel de las empresas, las tendencias a involucrar o comprometer cada vez más a los

proveedores y las cadenas de comercialización aguas abajo en los programas de RSE, tendrán un factor multiplicador de los beneficios derivados de dichas iniciativas. Un aspecto que probablemente se verá beneficiado de esta manera es el correspondiente al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

No hay que perder de vista que todo esto ocurrirá seguramente dentro de un entorno internacional, que le otorga alta significación a la necesidad de darle mayor sustentabilidad a los estilos de desarrollo que se propician. Inherente a este proceso se inscribe el auge de las organizaciones de la sociedad civil orientadas a velar por los derechos sociales y ecológicos, cuyo activismo ha empezado a constituirse en factor político de amplia influencia.

A la par, los empleados y trabajadores de las empresas habrán adquirido mucha mayor conciencia sobre sus derechos a mejores condiciones en los ambientes laborales. Abogaran constantemente estos intereses por el empleo de las "mejores prácticas" y las tecnologías más avanzadas en cada rama industrial.

Por supuesto que también se vislumbra un papel mucho más activo por parte de los gobiernos para que se cumplan las regulaciones laborales y ambientales y como promotores de políticas de corte social en beneficio de los estratos humildes de la sociedad.

Estos son escenarios que pueden anticiparse ocurran con alta probabilidad. De aquí que los empresarios proactivos que persiguen el éxito y participan de la necesidad de alcanzar un desarrollo verdaderamente sustentable, deban estar muy pendientes y acogerse a las corrientes de responsabilidad social que como tendencia y no como moda, están adelantándose en el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Espiñeira, Sheldon Asociados. (2009). Prácticas y Tendencias Actuales de Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Ambiental en Venezuela. Caracas.

Fernández de Gatta Sánchez, D. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa en Materia Ambiental. Boletín Económico del ICE N° 2824 del 15 al 21 de noviembre. pp. 27-44. Lyon, T.P. and J.W. Maxwell (2008). Corporate Social Responsibility and the Environment: A theoretical perspective. Review of Environmental Economics and Policy. July 11, Oxford University Press. UK. pp. 240-260.

Mercado, A. y P. Testa (eds.) (2001) Tecnología y Ambiente. Desafío competitivo de la industria química y petroquímica venezolana. Fundación Empresas Polar y CENDES. Caracas. p. vi.

Rodríguez, M. y Espinoza, G. (2002). Gestión Ambiental en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. p. 1

Strandberg, C. (2002). The Future of Corporate Responsibility. Van City Credit Union. Vancouver.

LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EMPRESARIAL BAJO FL CONTEXTO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

Juan Carlos Sánchez M.

Durante las últimas dos décadas hemos visto a escala mundial como un buen número de empresas han crecido considerablemente en términos de su capacidad de producción, extensión geográfica y diversidad de productos. Es normal, ya que la población crece y con ella también la demanda de productos y servicios. Sin embargo, muchas empresas han obtenido grandes beneficios mediante fusiones millonarias y prácticas de negocios que han afectado a otras empresas, especialmente medianas y pequeñas que por lo general han cesado sus actividades dejando a muchos trabajadores desempleados; e igualmente muchas compañías han hecho caso omiso del respeto por el ambiente en su afán por reducir costos al máximo y aumentar sus beneficios. Ello ha incidido significativamente en el deterioro de los ecosistemas y de la calidad del ambiente, ocasionando problemas que a la larga repercuten en la salud de las personas. Todo ello ha ocurrido de manera muy rápida, motorizado por la incorporación vertiginosa de tecnologías novedosas y la síntesis de nuevas sustancias químicas y materiales que ingresan en los mercados sin dar tiempo a que se compruebe por completo su inocuidad para el ambiente, y las instituciones reguladoras, responsables precisamente de velar por la protección del ambiente, se han visto totalmente sobrepasadas en sus esfuerzos por cumplir sus funciones.

La crisis ambiental es hoy un hecho: la extensión de la contaminación marina, la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de las pesquerías, la deforestación, la escasez de agua y el calentamiento global avanzan año tras año, incidiendo en ello principalmente los patrones actuales de producción y consumo, en los cuales las empresas tienen gran responsabilidad debido a sus prácticas de extracción de recursos naturales y a sus descargas de residuos al ambiente. Cuestionamientos y protestas se han dejado escuchar al respecto desde la década de los 90 por parte de organizaciones ambientales no gubernamentales y sectores académicos, lo cual ha comenzado a incidir en el proceso de toma de conciencia en cuanto a la responsabilidad que compete a las empresas y el rol que estas deben asumir para mitigar el deterioro del ambiente, tanto interna como externamente a sus actividades. Ello representa un reto para las empresas, que también ofrece buenas oportunidades, siendo en el plano de las relaciones de éstas con la sociedad donde se han estado revisando esquemas de interacción, encontrándose en la idea del desarrollo sustentable la fuerza de cambio positivo más consistente de la época actual, de cara a los más que justificados cuestionamientos.

El camino del desarrollo sustentable para las empresas es ante todo una ruta de aprendizaje y de mejoramiento continuo, en el cual las estrategias y la forma en que funcionan han de posicionarse de manera equilibrada conforme a las tres esferas indisociables e interactuantes de lo social, lo económico y lo ambiental. Ello es así, porque el mundo está en constante evolución, los niveles de exigencias crecen, y aparecen nuevos riesgos y oportunidades a las cuales las empresas deben adaptarse para poder progresar al ritmo de los cambios. Las exigencias provienen de diversos sectores del entorno:

- •Los clientes y los consumidores prestan cada vez más atención a la calidad y a la seguridad que ofrecen los productos que las empresas colocan en los mercados.
- ·Los suplidores de insumos y materias primas exigen más confianza y diálogo en todos los

aspectos de sus relaciones con los fabricantes, incluido lo ambiental.

- •Los accionistas tiene cada vez más interés en el comportamiento ambiental y socialmente responsables de las empresas en las que invierten.
- •Los empleados no son ajenos al comportamiento ético de las empresas.
- •Los poderes públicos y las instituciones nacionales e internacionales apuntan a un reforzamiento de las políticas y medidas ambientales que regulan la actividad industrial.
- •La opinión pública está más atenta a la transparencia de las empresas en la realización de sus negocios.

Tales exigencias no pueden ser obviadas por las empresas. Su internalización es la mejor manera de prevenir las crisis potenciales que terminan no solo degradando el buen nombre de una empresa, en muchos casos con sobrada razón, sino que también suscitan la desconfianza de los inversionistas y también de los accionistas. Las relaciones fundadas en el diálogo, en saber escuchar las inquietudes de los actores del entorno, en la participación y en la comunicación transparente acerca de los objetivos empresariales y de las prácticas de producción utilizadas y su impacto sobre el ambiente y la sociedad, es clave para el logro de un progreso compartido y de beneficios mutuos, tanto para la empresa como para la comunidad con la que interactúa. Estos son aspectos que deben estar integrados a las estrategias de las empresas, no ser considerados como un «accesorio» de las actividades principales. Es así como el desarrollo sustentable puede convertirse en un motor de crecimiento y competitividad, creando espacios para la innovación y la creatividad, que es lo que conduce a productos que realmente integran más calidad, más servicio y más valor añadido para el consumidor, manufacturados con el debido respeto por el ambiente.

Paralelamente, la necesidad de solventar los problemas ambientales ya creados por la ausencia de conciencia está llevando a la aparición de nuevos sectores de actividad empresarial, que buscan atender precisamente al clamor por soluciones a los problemas ambientales antes citados. Es así como han comenzado a surgir empresas de aprovechamiento de energías renovables, de reciclaje de desechos, fabricantes de combustibles más limpios, manufactura de vehículos y artefactos energéticamente más eficientes, procesos de producción limpia que aprovechan mejor las materias primas, etc. Es interesante observar también que si bien rentabilidad es una condición previa al logro de la sostenibilidad de una empresa, a su vez el alineamiento con el desarrollo sustentable es una palanca para mejorar el desempeño y un mecanismo para mantener la competitividad.

En el cuadro Nº 1 se muestra, bajo el enfoque del desarrollo sustentable, la diversidad de las exigencias de los actores del entorno, que deben ser atendidas por las empresas.

EXIGENCIAS DE LOS ACTORES DEL ENTORNO				
	ECONÓMICAS AMBIENTALES		SOCIALES	
Consumidores	•Calidad del producto •Garantía •Precio justo	Respeto del ambiente Información.	•Ética •Comercio equitativo	
Empleados / Sindicatos	Equidad social Remuneración justa	Respeto del ambiente	Consulta interna Capacitación Desarrollo humano	

Contratistas	Remuneración justa. Información conducente a la mejora del servicio.	Información precisa de las exigencias sobre los productos y servicios.	Información clara sobre auditorías y controles exigidos.
Suplidores	Relación de asociación de largo plazo.	Especificaciones ambientales requeridas.	Exigencias de tipo ético.
Financistas	Sustentabilidad económica	Buena gestión de riesgos ambientales y de sus impactos financieros.	Buena gestión de las exigencias sociales internas y externas.
Distribuidores	Buena gestión de los despachos.	Reducción de desechos de empaques y del transporte.	Ética asociada a los atributos del producto.
Accionistas	Buenos resultados financieros	Ética. Buena gestión de riesgos Transparencia	Gestión de riesgos de imagen y anticipación a posibles crisis.
Poderes públicos	Contribución a la riqueza local o nacional.	Respeto de las leyes ambientales.	Respeto de las leyes en materia del derecho al trabajo.
Comunidades	Sustentabilidad de la Empresa.	Información. Transparencia. Respeto del ambiente.	Consideración de los requerimientos locales.
Competidores	Benchmarks	Respeto de las leyes Ambientales.	Respeto del derecho a la competencia. Ética.

Las empresas pueden atender estas exigencias de diversas maneras. Seguidamente se describen algunas de las prácticas que se han estado adoptando para atender a los requerimientos de naturaleza ambiental.

Mejoramiento de la gestión de riesgos ambientales

Ante los riesgos ambientales que deben enfrentar las empresas, estas recurren a sistemas de gestión de riesgos cada vez más formales. Se trata de sistemas que integran progresivamente las exigencias de atención a todo aquello que represente una amenaza de hechos susceptibles de comprometer a la firma en casos de fallas, daños ambientales, o por tener implicaciones adversas para la cadena de valor de la empresa. En efecto, la ocurrencia de ciertos riesgos ambientales puede afectar la reputación de una empresa y hacer que esta pierda la confianza de los actores financieros (accionistas, bancos, seguros). Desde esta perspectiva, la gestión del riesgo, entendido este último como todo elemento susceptible de afectar el logro de los objetivos estratégicos y operacionales, es un aspecto de primera importancia para las empresas que consiste en organizar un sistema de prevención de errores, disfuncionamientos y otras perturbaciones capaces de degradar el desempeño ambiental. Tales sistemas se fundamentan en un conjunto coherente de procesos de identificación y análisis de peligros potenciales y de procedimientos correctivos. El conjunto de estos procedimientos constituye un elemento de aseguramiento valioso para las empresas. A titulo ilustrativo, en el cuadro Nº 2 se ofrece un conjunto de

herramientas utilizadas para la gestión de riesgos ambientales, y las motivaciones que inducen su adopción por las empresas.

MOTIVACION	HERRAMIENTAS
Internalizar lecciones aprendidas a partir de crisis pasadas.	 Planes de contingencia contra derrames y fugas de sustancias contaminantes. Financiamiento de siniestros y perdidas mediante contratos de seguros e instrumentos financieros. Adopción de Normas (ISO 14.000) y Certificaciones auditadas.
Garantizar la continuidad de las actividades de la empresa	 Prevención de riesgos ambientales específicos relativos a los productos y a los procesos productivos. Adopción de prácticas de Calidad Total. Establecimiento de controles internos coherentes con los resultados de las evaluaciones previas de riesgos.
Minimizar las incertidumbres vinculadas a los procesos operativos.	 Mapa de riesgos (identificación de los riesgos en los distintos espacios de la empresa) Identificación y seguimiento de los riesgos ambientales inherentes a la gestión de las operaciones.

Gestión de los desechos

Ante el problema de la generación cada vez mayor de desechos, es responsabilidad de las empresas preocuparse ya no sólo de su tratamiento y disposición adecuados, sino de buscar soluciones que reduzcan el volumen de residuos que se producen en sus instalaciones industriales, de transporte y distribución, así como de los desechos resultantes una vez que los productos cumplen su vida útil. En este sentido el reciclaje es una práctica que permite asegurar la calidad y homogeneidad del flujo de materiales de la producción y el consumo y viceversa, que representa hoy día un imperativo técnico y económico para poder lograr una industria del reciclaje de gran alcance. Es una práctica que debe adoptarse a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, incluyendo además a los intermediarios, en general a todo socio involucrado en la fabricación del producto y en la mayoría de los casos también a los consumidores, quienes deben evitar que se mezclen los desechos para poder permitir su reciclaje o en todo caso su valorización. Para que las operaciones de reciclaje resulten eficaces, la solidaridad y entendimiento entre los diferentes actores que intervienen en la manufactura del producto es clave.

Desarrollo de la Eco-eficiencia como mecanismo para producir mejor y consumir racionalmente.

La Eco-eficiencia es un instrumento de apalancamiento clave para el logro de estrategias ambientalmente responsables que va más allá del reciclaje, y que descansa en tres ejes de acción:

- •La mejora del rendimiento energético de la producción.
- •La reducción de los impactos sobre el ambiente a lo largo del ciclo de vida de los productos (desde la extracción de la materia prima hasta la disposición final del producto usado).
- •La atención a los requerimientos y necesidades de los clientes consumiendo menos materiales y recursos naturales, lo cual reduce el impacto ambiental de la actividad extractiva de tales recursos.

La Eco-eficiencia es a la vez una fuente de ventajas competitivas, porque conduce a economías de costos, a una gestión más eficaz de los riesgos ambientales, y en ciertos casos a una expansión de la actividad empresarial al orientarla hacia nuevos productos, procesos y servicios. En cuanto a los productos, de lo que se trata es de pensar y concebir maneras de fabricarlos evitando los residuos generados tanto durante su producción, como al final de su vida útil, esto último mediante la recuperación de materiales, el reciclaje y la biodegradabilidad. Ello implica la realización de un análisis del ciclo de vida ambiental del producto, para eliminar o mitigar su impacto en cada una de las etapas del ciclo. Todas estas ventajas y atributos ambientales de los productos manufacturados de esta manera deben ser debidamente informados al consumidor, para despertar la conciencia ambiental de los mismos y estimular su preferencia. Ello contribuye a crear una categoría de consumidores eco-responsables e induce a la empresa a ser una organización, a su vez, eco-responsable, es decir, una empresa que se dota de materias primas y servicios eco-eficientes.

Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero

La reducción de las emisiones de gases que ocasionan el cambio climático comienza por la elaboración de un inventario de tales emisiones en la empresa, y de la identificación de las mejores oportunidades de reducción existentes, en función de la magnitud de las mismas y la relativa facilidad con que se pueda lograr una disminución al más bajo costo. En algunos países las autoridades ambientales estimulan esta reducción de emisiones con la creación de un impuesto denominado "impuesto al carbono" aunque el mismo no está referido exclusivamente a las emisiones de dióxido de carbono o CO2, que es el principal gas de invernadero; sino que también se considera la emisión de otros gases como el metano CH4, el oxido nitroso N2O y otros, cuyo valor de emisión puede expresarse en términos de CO2 equivalente, según su potencial de retención de calor en la atmósfera. Cabe mencionar que los acuerdos ambientales internacionales, tales como el Protocolo de Kyoto y los que se adopten a futuro para reemplazarle, comprometen a grupos de países a la realización de esfuerzos de reducción de emisiones son responsabilidades que luego en buena parte, aunque no en su totalidad, se transfieren a las empresas, todo ello con el fin de preservar la estabilidad de la atmosfera en condiciones que eviten o minimicen posibles daños sociales, económicos y ambientales.

La reducción de emisiones de las empresas no está solamente vinculada al proceso productivo, también se producen emisiones debido al transporte de mercancías, que se pueden reducir recurriendo a una logística más eficaz del transporte, bien sea mediante la creación de asociaciones de transporte interempresas que permiten la racionalización del mismo, mediante el aumento de la capacidad de las unidades de transporte, o por el uso de transportes que funcionan con combustibles más limpios como lo es el gas natural. Otros esquemas a considerar, siempre que estén disponibles las infraestructuras, es recurrir a otros medios de transporte como el fluvial y el ferroviario, cuando ello representa una menor emisión de gases.

Mejora del balance energético de la empresa

En general, las empresas son centros donde se consume gran cantidad de energía, tanto para iluminación, como para la generación de calor en hornos y calderas, y para el funcionamiento de los procesos industriales. Al hacerse un balance energético, con el fin de identificar y aprovechar las oportunidades de mejorarlo, significa reducir los costos de manufactura, a la vez que se contribuye con la preservación del ambiente debido a

la reducción de los gases contaminantes y de invernadero que se producen por el uso de combustibles. En no pocos casos, la mejora del balance energético requiere de una inversión en tecnologías más eficientes, lo cual si bien representa una inversión de capital significativa, la misma puede ser rentabilizada con la reducción de la factura energética.

CAPÍTULO XII ESTÁNDARES, INDICADORES Y MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

ESTÁNDARES E INDICADORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Dennys Montoto

Introducción

Promover una conducta empresarial que vaya más allá de generar utilidades e invite a las empresas a incorporar aspectos sociales y ambientales, es la tendencia en el nuevo modelo de negocios a nivel mundial. Muchas empresas por su parte, progresivamente han ido incorporando prácticas de responsabilidad social respondiendo a diversas razones, entre ellas cabe mencionar, las presiones ejercidas por algún grupo con el que mantiene relaciones (stakeholders o grupos de interés), el deseo o la necesidad de ingresar en nuevos mercados con mayores exigencias, incrementar su producción, diferenciarse de otras empresas o el genuino convencimiento de sus directivos para que la empresa sea más competitiva.

A medida que se ha profundizado en esta tendencia diversas instituciones y organismos a nivel mundial han publicado principios, normas y criterios para orientar y proporcionar herramientas que permitan a las empresas incorporar prácticas de responsabilidad social. Simón Zadek, experto en RSE, en el año 2005 señalaba que "más de trescientos organismos o instituciones supranacionales y nacionales, de carácter público o privado, han difundido declaraciones que establecen orientaciones y prácticas de RSE". Desde entonces, nuevos organismos han realizado declaraciones internacionales al respecto y más organizaciones e instituciones han propuesto herramientas metodológicas que permiten incorporar prácticas de RSE y posteriormente comunicarlas.

Ahora bien, ¿qué es un estándar? Según el Diccionario de la Lengua Española es un "tipo, modelo, patrón, nivel, norma o referencia". De acuerdo a los estándares de RSE publicados hasta el momento podríamos aproximarnos desde distintos enfoques de acuerdo a la:

Naturaleza: existen declaraciones, principios, enunciados, marcos referenciales, guías, normas y hasta leyes.

Procedencia: de organismos internacionales, organismos públicos, organizaciones privadas, coaliciones formadas por diversos actores tanto privados como públicos.

Alcance: algunos cubren tan sólo algunos aspectos de la RSE y hay otros que abarcan todos los aspectos. La mayoría son sistemas de gestión y hay otros que son guías para informar.

Verificabilidad: algunas normas o estándares certifican o validad la información presentada por la empresa y otros no son certificaciones.

Las iniciativas sociales y ambientales suelen representar grandes retos para las empresas, incorporar un modelo de negocios basado en la relación ética y transparente con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, proteger el medio ambiente y ser sostenible económicamente es complejo y no existe un solo camino, pero una vía accesible, segura y medible es la de incorporar uno o varios estándares de RSE a la estrategia del negocio.

¿Cómo incorporar prácticas de RSE? Punto de partida

El primer paso para incorporar prácticas de RSE es el reconocimiento por parte de los

accionistas de la empresa que "deben hacer algo" en esta materia, no siempre se tiene claro qué hacer, ni por qué hacerlo. Simón Zadek habla de cinco etapas por las cuales pasan las empresas al desarrollar un sentido de responsabilidad corporativa:

Etapa defensiva: las organizaciones niegan prácticas, efectos o responsabilidades, lo hacen para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.

Etapa de cumplimiento: adoptan un enfoque de cumplimiento como un costo de hacer negocios, para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.

Etapa de gestión: introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo, y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.

Etapa de estrategia: integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.

Etapa civil: promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa para mejorar el valor económico en el largo plazo, sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y así obtener ganancias mediante la acción colectiva ¹.

Proceso

Existen diversas estrategias para iniciar el camino de incorporar prácticas de RSE, no hay recetas, cada empresa debe encontrar su propia ruta; sin embargo, se han documentado diversas experiencias y muchas organizaciones han investigado y elaborado modelos y propuestas de acción en base a esas vivencias. La Escuela de Negocios Internacional INCAE de Costa Rica sugiere una ruta de ocho pasos para lograr una ejecución efectiva de la Responsabilidad Social, la cual podría resumirse así:

Los accionistas y miembros de la junta directiva de la empresa al tomar la decisión de incorporar prácticas de RSE inician un proceso de definición del concepto de RSE que incorporará la empresa a su estrategia; posteriormente, comunicará a su equipo de gerentes el compromiso de la organización con la responsabilidad social. A partir de ese momento es recomendable iniciar la inducción y sensibilización con todo el personal a través de expertos en RSE que puedan transmitir los conceptos de manera sencilla y accesible. Una vez realizada la sensibilización y todos dentro de la organización comprendan el tema se puede pasar a la fase que los expertos denominan los ocho pasos para lograr una ejecución efectiva, ellos son: 1. Medición del nivel de cumplimiento de la empresa en RSE, para ello puede hacer uso de diversas herramientas metodológicas a través de indicadores; 2. Elaboración del diagnóstico que le permita a la empresa identificar las áreas que requieren más atención de acuerdo a la estrategia de la empresa; 3. Diseño de la estrategia de RS alineada con la estrategia central; 4. Selección de la estructura organizacional más conveniente para llevar a cabo las iniciativas de responsabilidad social que permitan una operacionalización exitosa; 5. Designación de los responsables que diseñarán y ejecutarán la estrategia; 6. Fijación de metas en base al diagnóstico y las áreas y categorías de la metodología seleccionada; 7. Diseño de planes de mejora y 8. Ejecución

^{1.} Ligteringen, E. y Zadek, S. The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. An executive briefing by the GRI and AccountAbility. (2005). Simón Zadek es el Director- Presidente de AccountAbility.

de los planes 2.

En líneas generales, esta propuesta recoge el proceso lógico para lograr que una organización comience a conocer el concepto de RSE y a incorporar progresivamente buenas prácticas en las diferentes áreas y procesos. En otras experiencias se agrega a este proceso algunas instancias que ayudan o facilitan la toma de decisiones, como por ejemplo, la creación de un Comité de RSE integrado por pocas personas de diversas áreas de la empresa.

Utilizar una norma o estándar es una herramienta útil que en cierto modo garantiza que el proceso se llevará a cabo de una manera ordenada, sistemática, partiendo del reconocimiento de lo que ya existe y evaluando nuevas propuestas para mejorar procesos y resultados. Es muy importante que la herramienta seleccionada permita comparar los resultados alcanzados cada año y en base a ellos establecer nuevos retos; así como, también, permita compararse con otras empresas del sector, del país e incluso de la región. Además de ello, es de gran ayuda tener la referencia del nivel de cumplimiento de estándares reconocidos y declaraciones internacionales que permiten sistematizar las actuaciones responsables; tales como, Pacto Mundial de las Naciones Unidas, guías OCDE para empresas multinacionales, Libro Verde de la Unión Europea, entre otros.

Publicación de resultados

La mayoría de los estándares se concretan en un Informe, un Reporte, una Memoria o Balance Social que acompaña a los Balances Financieros. Estos reportes suelen ser anuales, aunque hay empresas del sector financiero que los presentan semestralmente acompañando a sus Informes Financieros.

Es conveniente que las empresas informen sobre sus actividades de RSE a objeto de mantener su credibilidad. La información puede tener varios enfoques o presentar resultados de acuerdo al público a quien va dirigido. Se recomienda informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales (triple bottom line). La comunicación dependerá en gran medida de:

- 1.El tipo de estándar que se utilice y los aspectos en los cuales este centrada la herramienta seleccionada.
- 2.Los avances y logros obtenidos a través del estándar que se haya incorporado a la empresa.

Los informes pueden ser de RSE o Sustentabilidad, resultados del diálogo con los stakeholders, Balances de RSE.

Estos informes, a medida que se van publicando y se va avanzando en la incorporación de prácticas de RSE, se hacen susceptibles de ser verificados por una empresa externa. La verificación va a estar determinada por la norma o estándar seleccionado.

Beneficios de incorporar estándares de RSE

Existe una serie de beneficios tangibles e intangibles, los cuales invitan a seleccionar un

^{2.} Juliano Flores, John Icéis, Enrique Ogliastri, Arturo Condo, Lawrence Pratt. ¿Cómo lograr una ejecución efectiva de la Responsabilidad Social (RS)?

estándar para que la empresa sea más competitiva. Entre los muchos beneficios podemos mencionar:

- 1. Aumenta la competitividad de la empresa y las oportunidades de nuevos negocios, nuevos mercados, nuevos accionistas (acciones en las bolsas de valores). En estos casos las certificaciones son importantes.
- 2.Genera mayor compromiso y estabilidad de la empresa y de sus colaboradores (trabajadores); mediante el desarrollo de políticas conducentes a igualdad de oportunidades, vida laboral balanceada, incorporación de enfoque de derechos humanos, oportunidades para el desarrollo del personal.
- 3.Mejora el contexto de operaciones, desarrolla mejores prácticas en materia de seguridad, mejora la cadena de valor con mejores proveedores, mejores distribuidores, más comprometidos y competitivos.
- 4. Mayor reputación entre clientes y consumidores.
- 5.Mejores inversionistas, con mayor calidad que buscan asociarse con gente de buena reputación.
- 6.Accionistas y gobierno más transparente y equitativo.
- 7. Prácticas ambientales que mejoran consumos de recursos naturales.
- 8. Relaciones más equitativas y cercanas con todos los grupos de interés al permitir una buena comunicación y apertura a la participación y el diálogo.
- 9. Medir y evaluar el progreso alcanzado de acuerdo a las metas propuestas.

Estándares: Declaraciones, Normas, Indicadores, Leyes

Como hemos podido apreciar hasta ahora, existe una gran cantidad de estándares que varían de acuerdo a su naturaleza (declaraciones, principios, hasta normas); procedencia (organizaciones internacionales, nacionales, públicas y privadas); alcance (abarcan algunos aspectos de la RSE o todos los aspectos); verificabilidad (certificables o no). No obstante, para facilitar el acercamiento y comprensión de este gran universo de los estándares, a continuación se presenta una selección agrupada de acuerdo a:

Las declaraciones sobre RSE

Los modelos, herramientas y normas de gestión

Los Indicadores

Leyes y pronunciamientos de las naciones

Declaraciones sobre RSE

La diversidad de interpretaciones sobre RSE ha ido manifestándose en diversas declaraciones institucionales de organismos internacionales tales como, la OIT, la ONU, la OCDE, la Unión Europea.

Convenciones de la OIT

La OIT establece normas internacionales del trabajo en la forma de Convenciones y Recomendaciones que son normas mínimas de los derechos laborales básicos como la libertad de asociación, el derecho a organizarse, la negociación colectiva y otras normas.

El Pacto Mundial de la ONU

Pacto Mundial (Global Compact) es una normativa voluntaria de diez principios en las áreas de derechos humanos, trabajo y el medio ambiente. Este informe incluye Resumen del Pacto Mundial, con información sobre su uso en la empresa y la sociedad civil, descripción de sus puntos fuertes y débiles, y enlaces a documentos y organizaciones relacionadas.

Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Las directivas de la OCDE son recomendaciones voluntarias, no obligatorias, hechas por los gobiernos a las empresas. Se trata de un conjunto de recomendaciones de carácter ético, dirigidas a las empresas multinacionales. La declaración es muy amplia y se refiere a aspectos como, el desarrollo sostenible, los derechos humanos, la colaboración con el Estado y las organizaciones colectivas de los países receptores, la formación de trabajadores, la salud, seguridad, el respeto al medio ambiente, la prohibición de corrupción, la defensa de los consumidores.

Una Guía para Sindicalistas sobre las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales Las Directrices de la OCDE y los procedimientos para su aplicación y orientaciones especificas para su utilización por organizaciones Sindicales.

El Libro Verde: Un marco de fomento para el desarrollo de la RSE

La Unión Europea (UE) ratificó su compromiso a favor de la RSE en el Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2000. En dicha cumbre, los jefes de Estado y Gobierno de la UE hicieron un llamamiento especial al sentido de Responsabilidad Social de las Empresa, quienes según la entidad, pueden desempeñar un papel esencial para favorecer que la UE avance hacia a su objetivo de mayor crecimiento económico, competitividad, justicia social y desarrollo sostenido. Los pronunciamientos se han materializado en el Libro Verde (2001), cuyo propósito es el de fomentar un marco para la RSE y en la comunicación del 2002 relativa a la RSE como una contribución al desarrollo sostenible.

Cuestionario Unión Europea de RSE para PYMEs

La Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea, con la participación de la Asociación Europea de Cámaras de Comercio y UEAPME (Asociación Europea de Oficios y PYMEs), realizó una campaña de RSE en 2004-2005, durante la cual se creó un cuestionario para PYMEs. El principal objetivo del mismo es ayudar a reflexionar sobre los esfuerzos que hace la empresa para fomentar el espíritu empresarial responsable.

Directrices de Naciones Unidas para la protección del consumidor

El 22 de marzo de 1999 la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas recomendó al Consejo Económico y Social de esa organización que adopte normas para ayudar a los países a lograr o mantener una protección adecuada de sus habitantes en calidad de consumidores.

También existen declaraciones y guías de organizaciones más bien de corte privado y/o alianzas de instituciones públicas y privadas

En este sentido, especial repercusión tiene el Global Reporting Iniciative (GRI). La fundación norteamericana Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), fueron los creadores de este proyecto internacional.

Global Reporting Initiative

Es una iniciativa multi-stakeholder fundada en 1999 por el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). GRI es establecida internacionalmente para desarrollar y difundir directrices mundialmente aplicables para hacer las Memorias de la Sustentabilidad, entendida como triple cuenta de resultados de la actuación empresarial en los planos económico, ambiental y social ("triple bottom line"), y elaborada en base a un modelo de

participación y comunicación entre los tres grandes grupos de personas que integran la empresa: 1) Consustanciales: Empleados, accionistas y socios estratégicos; 2) Contractuales: Clientes, proveedores, subcontratistas e instituciones financieras; y 3) Contextuales: Creadores de opinión y conocimiento, comunidades locales y administración pública. En octubre de 2006 fue presentada una nueva versión de las Guías GRI. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios.

El GRI es una guía para informar sustentabilidad, no es una norma de gestión y no posee certificación.

Partnering Against Corruption Initiative (PACI)

Miembros del Foro Económico Mundial, junto con Transparencia Internacional y el Basel Institute on Governance, crearon en el 2005 los Principios Anticorrupción, conocidos como PACI Principles con el fin de comprometer a las empresas con la lucha contra la corrupción. Los Principios PACI comprometen a las empresas en dos acciones básicas: la adopción de una política de tolerancia cero en corrupción y el desarrollo de un programa para implementar tal política.

Consejo de Administración de Bosques / Forest Stewardship Council (FSC)

El Consejo de Administración de Bosques fue fundado en 1993 como un incentivo para que los consumidores recompensen a la gestión ejemplar de bosques en los niveles industrial, privado, gubernamental y de propiedad comunitaria. Este informe incluye información sobre su uso en la empresa y la sociedad civil, descripción de sus puntos fuertes y débiles, y enlaces a documentos y organizaciones relacionadas.

Modelos, herramientas y normas de gestión

Se definen como la estructura y las acciones que una empresa debe realizar para planificar, diseñar, implementar, mantener, y mejorar un sistema de control de riesgos. Existen modelos y normas internacionales que ayudan a las empresas a incorporar la RSE como herramienta competitiva y como instrumento tangible de su desempeño ético empresarial. Los modelos más utilizados y reconocidos son:

AA1000 AccountAbility 1000 (AA1000)

Es un modelo que ayuda a establecer los procesos de involucramiento sistemático de las partes interesadas, de modo de generar indicadores, objetivos y sistemas de informe que aseguren la efectividad en el desempeño organizacional global en materia de RSE. Pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. Es una norma de procedimiento, no un tipo de desempeño. Se complementa con el GRI, pues AA1000 se ha dedicado a compatibilizar sus propios métodos de difusión del GRI, el cual se concentra en el "que" de la información (indicadores y formato); mientras que AA1000 brinda normas aplicables a los procesos de difusión y el desarrollo de informes accesibles y objetivos.

AccountAbility es una organización sin ánimo de lucro establecida en 1995 para promover las novedades en prácticas responsables de diferentes entidades. Está formado por 350 organizaciones de diferentes tipos y sectores y se rige mediante un Consejo que incluye representantes de todo el mundo. Los indicadores de AA1000 Series, revisados en 2008, están basados en principios que ofrecen a las organizaciones una base robusta para mejorar el desarrollo sostenible. Son aplicables a entidades de cualquier sector, de cualquier tamaño y de cualquier región del mundo.

Modelos de Excelencia

A partir de Calidad Total han aparecido diversos modelos de excelencia en la gestión, todos tienen como objetivo ser un instrumento de evaluación de la gestión y de difusión (Deming, Malcolm Baldrige, EFQM).

Normas y estándares

Se trata de iniciativas que permiten la implantación de sistemas de gestión socialmente responsables. Entre las normas más destacadas, extendidas y conocidas se encuentra la serie de normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad o el modelo EFQM de excelencia empresarial que tiene entre los conceptos fundamentales empleados la RSC.

SA8000 Social Accountability International 8000 (SA8000)

Es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica), a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Esta es una norma voluntaria que puede aplicarse a cualquier organización o empresa en el campo industrial. SA8000 establece normas básicas para el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y el derecho de intercambio colectivo, la discriminación, las prácticas disciplinarias, las horas de trabajo y las compensaciones. Es una norma de certificación.

Las Normas ISO

International Organization for Standarization (ISO) es un organismo internacional de normalización sin ánimo de lucro, oficialmente creado en 1947. Está formado por organizaciones nacionales de 157 países. Sus normas responden a necesidades tanto del sector público como del privado. En cuanto a las normas vinculadas a la RSE cabe mencionar a:

ISO 9001

Apoya a la empresa en el desarrollo de un enfoque por procesos que le permite gestionar la calidad de sus operaciones. Es certificable y compatible o combinable con SA8000.

ISO 14001

Le permite a la empresa gestionar su desempeño ambiental. Es certificable y combinable con SA8000.

ISO 26000 de Responsabilidad Social

Pretende constituirse como una norma que actúa como guía directriz para la implantación de medidas de responsabilidad social corporativa aplicable a todo tipo de organizaciones. Será aprobada en el año 2010. No se constituirá como una norma certificable.

OSHAS 18000

Norma internacional concebida con los mismos criterios que las anteriores.

SGE 21:2008

La norma SGE 21:2008 Sistemas de Gestión Ética y Socialmente Responsable ha sido desarrollada por la organización Forética, con origen en Barcelona. Es el primer estándar desarrollado en España y Europa para la certificación de este tipo de sistemas de gestión. La presente norma es la tercera revisión desde que fuera lanzada en octubre de 2000. Es certificable por lo que puede acreditarse tras un proceso de auditoría externa el cumplimiento de los requisitos de la norma.

La SGE 21 puede aplicarse a cualquier organización: pública o privada, pequeña o grande, del sector primario, secundario o terciario; pero también puede ayudar a implementar sistemas de gestión socialmente responsable en unidades de negocio; es decir, en las distintas áreas productivas que puedan encontrarse en la empresa. Se hace especialmente atractiva a las Pymes por ofrecer un modelo integrado de gestión.

Indicadores y balances

Instituto Ethos

El Instituto Ethos es una organización líder en Brasil y una referencia global en RSE desde 2000. Los indicadores Ethos están organizados en siete bloques: Valores, Transparencia y Gobierno, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad, Gobierno y Sociedad. Actualmente desarrollan conjuntamente con la Red Forum Empresa los indicadores PLARSE para empresas en Latinoamérica pudiendo compararse con empresas por sector, a nivel regional e internacional y verificación del nivel de cumplimiento del Pacto Global y las metas del Milenio.

Dow Jones Sustainability Indexes-Sustainable Asset Management (DJSI- SAM)

Dow Jones junto con SAM Group y STOXX Limited lanzan en 1999 los índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI). Para poder entrar en ellos, las empresas son sometidas al cuestionario SAM, publicado por Sam Group para poder valorar su grado de sostenibilidad. Cada año se revisa la lista de empresas pertenecientes a los índices DJSI.

Good Corporation

Fue fundado por un grupo de socios y directores de KPMG Consulting, que quisieron crear un método transparente que ayudara a las empresas a medir sus impactos de una manera fiable. En 2001 se creó el Good Corporation Standard, en cooperación con el Institute of Business Ethics. Empresas, ONG, sindicatos y más organizaciones dieron sus opiniones para el diseño final. El documento ayuda a la entidad a ser responsable ante todos sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y proveedores) así como con el medio ambiente y las comunidades de los países donde trabaja.

Marco general para el modelo de Responsabilidad Social. Elaborado por el INCAE

Se trata de una herramienta de auto-diagnóstico dirigida a revisar la gestión de la empresa en cada ámbito que comprende una conducta socialmente responsable. Usan dos dimensiones y ocho categorías. Las dimensiones son internas y externa con seis subcategorías cada una. Con un enfoque de aplicación a la región Centroamericana.

Leyes y pronunciamientos de las naciones Marco de Referencia de la RSE en Holanda

Coalición de ONG's y sindicatos holandeses activos en el campo de la RSE propusieron un marco de referencia, el cual presenta una relación de normas, acuerdos y aspectos operacionales, que juegan un rol importante dentro de la RSE a nivel internacional, tomando como punto de partida, tratados, directrices e instrumentos ampliamente aprobados a nivel internacional dirigidos, directa o indirectamente, a los deberes y responsabilidades sociales de las empresas.

La experiencia española en la constitución de una alianza pública – privada: El Consejo Estatal de la RSE

Conclusiones

- 1. Existe un universo de estándares de RSE que pueden ser adaptados, combinados a la estrategia de RS trazada por la empresa.
- 2.El éxito de incorporar prácticas de RSE está atado a la incorporación del proceso como un todo.
- 3.La aplicación de los estándares y la evaluación del nivel de incorporación de RSE en la empresa es constante y progresivo. Cada año debe compararse los resultados y establecer nuevas metas.

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Información de comportamiento Empresarial www.ciceenlinea.org

De la Torre Prados, Isabel, Universidad Autónoma de Madrid. La responsabilidad social de la empresa y los criterios de aplicación: las memorias de sostenibilidad.

De la Torre Prados, Isabel. Universidad Autónoma de Madrid. Trabajo de Investigación sobre Sociología de las Organizaciones. Ponencia: Reflexiones sobre la Responsabilidad Social de la Empresa: criterios de aplicación.

Flores, Juliano; Ickis, John; Ogliastri, Enrique; Condo, Arturo y Pratt, Lawrence. ¿Cómo lograr una ejecución efectiva de la Responsabilidad Social (RS)? El octágono de la RS: Ocho áreas clave de responsabilidad, y ocho pasos para una operacionalización exitosa.

Instituto Brasilero de Análisis Sociales y Económicos (Ibase)

Introducao á Revisao da AA1000 Assurance Standard e da AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008, versao Brasileira, AccountAbility 2008.

Manual de Contenidos de RSE, publicado por Forum Empresa (Cooperación Técnica ATN/ ME-8381-RG). Consultor: KPMG LLP. Canadá. Vancouver 2005.

Salas Furnás, Vicente (2004). ¿Buen Gobierno o Responsabilidad Social Corporativa?, Responsabilidad Social Corporativa, Universidad Pontificia de Salamanca.

Salas Furnás, Vicente (2005). ¿Sustituye la Responsabilidad Social al Buen Gobierno de la empresa?, Julio.

Zadeck, Simón (2007). El camino hacia la responsabilidad social corporativa. Harvard Bussines Review. Edición Especial Responsabilidad Social Empresarial. Agosto.

LA MENTORIA SOCIAL OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES, EN EL DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Elizabeth Martínez Lozada

Mentor Social y sostenimiento

¿Qué papel tiene el Mentor Social en el Diseño y Gestión de Proyectos Sociales? ¿Pueden en el mundo empresarial, académico y profesional, optar por un rol que mantenga y sostenga las acciones especificas en cuanto a Diseño y Gestión de Proyectos Sociales de una ODS, OSC, ONG's, Consejos Comunales? Esta es la noción, que actualmente ocupa reflexiones en sociólogos, investigadores y académicos, Jacqueline Butcher y María Guadalupe Serna de CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía, 2007), Benedicte Gauthier y Marie Odile Vervish de CEGOS (Centro de Estudios de Gestión y Organización Científica en Francia, 2008) además del cotidiano Blog de Mario Dehter (sociólogo argentino-español especialista en intra-emprendedores y temas de responsabilidad social). Todos convergen en su intento por satisfacer una necesidad investigada, después de sesiones de formación en talleres de Proyectos Sociales, del Diseño, de la aprobación del Financiamiento. ¿Quién? puede desempeñar la gestión de acompañar sobre el terreno y a la vez empoderar competencias individuales y colectivas.

A esa persona, se le ofrece la tarea de consolidar y potenciar a ese equipo humano que asume la responsabilidad ética, social y humana de iniciar y cerrar el Proyecto Social. La denominamos: Mentor Social.

Definición del término Mentor para Carmen Ocampo (socióloga especialista en Proyectos Sociales de la Universidad Mayor de San Marcos, Perú): es la persona que contribuye con la formación integral de individuos y colectivos apoyando y acelerando el conocimiento y desempeño en el ciclo de Diseño y Gestión de Proyectos Sociales.

El Mentor Social es una persona con experiencia y disposición, para estimular el alcance eficiente de Objetivos del Proyecto Social, pretendiendo profesionalizar y formalizar el equipo humano responsable.

El Mentor Social, trabaja para la sostenibilidad del proyecto, para lo que necesita equilibrar intereses, entiende la iniciativa de los involucrados, la puesta en marcha de las actividades, y además establece un canal de confianza que permita su capacidad de auto sustentarse.

El Mentor Social, promueve una asociación comprometida de aprendizaje uno del otro, donde se ayudan a potenciar competencias en el Diseño y Gestión de Proyectos. Se asume como una alianza social a prueba de equidad, transparencia y beneficio mutuo.

El Mentor Social, se relaciona a la Gestión de Recursos Humanos a través de Competencias, la teoría fundamentada en Clasificaciones, Tipologías y Diccionarios de Competencias Levy-Leboyer, McCauley, Spencer, Hay Group, Pereda, Alles entre Otros, ofrece un amplio menú para los especialistas: Competencias de Negocio, Específicas, Genéricas, Estratégicas, por Cargos Claves.

Para Antonio Blanco en su libro "Trabajadores Competentes" (2007), define Competencias como el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia en el desempeño. Spencer y Spencer (1993), citado por Alles, M. (2003, p. 23), definen competencia como "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

El Perfil de Competencias del Mentor Social, se alinea al concepto de Karl Albrecht en su obra Inteligencia Social (2007), cuando propone algunas Competencias Sociales: Conciencia Situacional, radar social, capacidad de leer situaciones e interpretar los comportamientos de la gente en esas situaciones, estados de ánimo y proclividad a interactuar. Presencia, porte de patrones verbales y gestuales, apariencia, movimientos y voz. Repertorio de señales que conectan con los otros. Autenticidad, los radares sociales de la gente captan señales que la conducen a juzgarnos como honestos, abiertos, éticos, fiables y bien intencionados. Claridad, capacidad para expresarnos, ilustrar ideas, transmitir datos con precisión, articular nuestros puntos de vista y cursos de acción, propuestos de acción, facilita que los demás cooperen con nosotros. Empatía, identificarse con el otro, sentimiento humano, estado de conexión con otro, que genere la base de la interacción positiva y la cooperación.

El Mentor Social se perfila con una combinación de sensibilidad hacia las necesidades e intereses de los otros -nuestro radar social- y una actitud de generosidad, consideración y habilidad para interactuar con cualquier persona en todos los ámbitos y entornos.

Pero se incluye otra competencia significativa, marcada por las necesidades de los individuos y las organizaciones, cambian y con ellas las formas. Nos encontramos inmersos en nuevos entornos, la exigencia de la Flexibilidad marca en la Gestión de Proyectos Sociales un imperativo para cada persona y para el equipo, todos a uno desarrollando y agilizando las alternativas eficientes de acción y respuesta. Se exige la ejecución "competente" en la realidad social a la que damos respuesta.

En el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial, se presentan opciones variadas, dentro de las formas establecidas y alineadas a la Visión, Misión y Valores Corporativos. En el ámbito de las ODS, OSC, ONG's, y otras Fundaciones y Asociaciones, la alternativa más idónea corresponde a las Competencias Transversales, no son especificas para un cargo, una posición, son aquellas propias de los seres humanos, la condición humana es social y como tal todos participamos y nos hacemos responsables. Convergencia social y además polivalente, pues la vida hoy nos convoca a jugar nuevos papeles, roles e inclusive a insertarnos socialmente de otras formas. Entre ellas la de Mentor Social.

El Mentor Social identifica y reconoce las Competencias Transversales en los miembros del equipo de Proyecto Social. Focaliza su acción en lo que concibe el Desarrollo de la Capacidad en Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales SEKN (SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK). El Mentor Social conecta con el contexto de escasos recursos en términos de instituciones, conocimiento, habilidades y financiamiento, lo común que obstaculiza y restringe la agilidad de homologar y acercar a la realidad, la empresa, la academia y las iniciativas pautadas.

Las OSC, ODS, ONG's, inmiscuidas con la gestión del Proyecto y la urgente necesidad de desarrollar la capacidad de movilizar recursos y a la vez desempeñarse con eficiencia,

requieren sobre la experiencia y la velocidad de respuesta del Mentor Social, que fomente y acreciente competencias organizacionales y personales de mejoramiento continuo. Con múltiples tipos de formación sobre la experiencia, del aprender haciendo sobre la marcha. Consiguen en ambientes adversos, inestables y complejos, estructuras y funciones flexibles de adaptabilidad organizacional. El Mentor y el equipo logran un gran caudal de estrategias emergentes ante la necesidad de enfrentar adversidades, demandas o situaciones especificas.

Hay ejemplos cercanos en el mundo académico y empresarial. Escuelas de Negocios, Laboratorios de Formación de Líderes, Esquemas de Simulación de Organismos Internacionales, con los Tutores o Mentores de un alumno, de un nuevo profesional, de un líder potencial de un Equipo Universitario que representa a un País o situación de Negociación y Solución de Conflictos. Un acompañamiento dirigido pautado o voluntario. ¿Por qué no incluir una estrategia de Mentoría Social, en el mejor laboratorio: la realidad social? ¿Prácticas de Diseño y Gestión de Proyectos Sociales?

El Mentor Social, es la persona que facilita con conocimiento y se acerca a la realidad, que acompaña el cambio o transformación, no es "coaching", otra técnica aplicada en el abordaje y la intervención organizacional; la acción del Mentor Social o "mentoring", no es sino la actualización del sistema de tutoría o apoyo. Al igual que Ulises en La Odisea confía en Mentor, el desarrollo de su hijo Telémaco hasta su regreso.

Los beneficios del ejercicio de la Mentoría Social, son puntuales:

- -Aprendizaje recíproco en Competencias transversales esencialmente humanas.
- -Intercambio Académico, Profesional y Empresarial de acompañamiento y transferencia de conocimientos a entornos y Proyectos sociales en entornos.
- -Pasantía en Campo de los Conceptos de Diseño y Gestión de Proyectos Sociales.
- -Desarrollar Competencias Sociales en el contacto con Personas y Equipos de Trabajo en situaciones divergentes.
- -Alineamiento de Equipos Organizacionales de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Comunicaciones Corporativas en experiencias concretas de inserción y compromiso social.

En conclusión, la Mentoría Social es

Una buena práctica que puede transformarse en Lección Aprendida profundamente constructiva. Una inserción social, más allá de la empresa, de la academia y un ejercicio responsable de Voluntariado Profesional.

ESTÁNDARES, NORMAS Y CÓDIGOS DE LA RSE: ¿DE DÓNDE VIENEN Y A DÓNDE VAN?

Isabel Lorenz

Uno de los temas más debatido actualmente sobre la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE / RSC) versa sobre si es importante o no acogerse a alguno de los códigos, estándares y marcos internacionales creados para medir su gestión.

Subyace en esta discusión el viejo dilema de si la RSE es una estrategia que las empresas deben adoptar voluntariamente o, por el contrario, debe ser de carácter obligatorio. La tendencia predominante ha sido que ésta sea voluntaria, lo cual ha marcado el origen, naturaleza y alcance de los códigos, estándares y marcos de RSE.

La visión que proponemos en este artículo sobre cómo han surgido y se han desarrollado los instrumentos creados para informar o reportar la actuación ética y responsable de las empresas en lo económico, social y ambiental, es la de las relaciones de poder entre sociedad civil, empresarios y gobiernos. Cada propuesta internacional de estandarización de la RSE, tiene como antecedente un hecho o evento que ha movido o agitado los intereses y/o la conciencia de los distintos grupos involucrados o afectados (stakeholders).

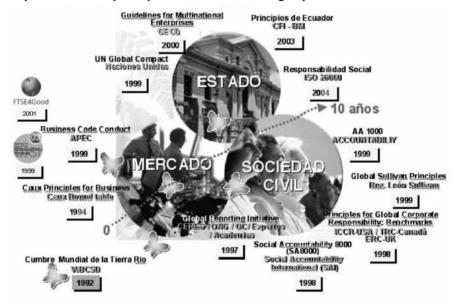
Las "tres olas" de Elkington, citadas por Casado Cañaque¹, navegadas por la noción de RSE hasta lograr constituirse en un concepto que integra todos los aspectos sensibles entre la empresa y la sociedad (medioambiente, derechos humanos, seguridad, condición laboral, impacto en la comunidad), describen también la trayectoria recorrida por las metodologías creadas para formular informes de sostenibilidad, auditorias y estándares no financieros.

En la primera ola (1960-1980), el protagonismo civil reclama una reducción del impacto medioambiental y una limitación de la demanda de recursos naturales. Nace la legislación ambiental frente a lo cual las empresas reaccionan a la defensiva, o en el mejor de los casos, cumpliendo la ley. En la segunda ola (1980-1990), los impactos ambientales y sociales causados por grandes empresas (Nestlé en África, Union Carbide –ahora- Dow Chemical en Bohpal-India, Exxon Mobil en Alaska), plantean la necesidad de crear nuevos sistemas de producción, nuevas tecnologías y nuevos productos para garantizar un desarrollo sostenible. Algunas empresas empiezan a liderar el proceso hacia la sostenibilidad. Finalmente, en la tercera ola (1990-2000), nuevos desastres ecológicos (Shell Oil en el Mar del Norte) y los escándalos financieros (Enron, Tyco, WorldCom) ponen en evidencia que para alcanzar el desarrollo sostenible se requiere cambios profundos en el gobierno de las empresas y en el proceso político de la globalización. Se afianza la importancia del rol del sector público y el de la sociedad civil para impulsar cambios más allá de lo cosmético. Si bien la RSE se ha ido incorporando de forma "voluntaria" en la agenda de las grandes empresas, esta voluntad ha sido motivada por el aumento de poder de la sociedad civil que organizada en ONG's o como simple consumidor, presiona a los gobiernos a legislar para incorporar sustancia a la RSE voluntaria. Esta idea la presentamos a través de los estándares, códigos y marcos de RSE de mayor reconocimiento internacional.

^{1.} Director Académico del Laboratorio Base de la Pirámide de la Universidad Pompeu Fabra de España. Publicación: "Las carencias de la RSE: De la responsabilidad al compromiso". CIES Centro de Investigaciones Económicas y Sociales en Abril 2007. Barcelona España.

Entre 1994 y 2004, se produce un desarrollo vertiginoso de códigos, estándares y marcos de RSE que buscan contribuir a gestionar e implementar prácticas de negocios más responsables y transparentes, la mayoría de los cuales han sido propuestos a través de iniciativas no intervenidos por los Estados ni las asociaciones empresariales. Diversos factores han determinado que ello sea así, por ejemplo: el auge de la sociedad civil organizada y la democratización de la información, un mercado global ultra competitivo, la reputación como un intangible importante y las grandes empresas privadas apuntalando entre las economías más grandes del mundo. Es el creciente poder que adquiere el sector privado lo que genera más expectativas externas sobre sus impactos ambientales y sociales, a la par que aumenta las exigencias de la sociedad para que sean considerados los intereses de todos los afectados por dichos impactos. Ilustremos esta idea sobre el origen de los principales estándares, códigos y marcos de RSE reconocidos internacionalmente, a través del siguiente gráfico.

Trayectoria de los principales estándares, códigos y marcos de RSE



El evento que antecede al "boom" de los estándares, códigos y marcos de RSC es la Cumbre Mundial de la Tierra del año 1992 en Río de Janeiro, celebrada con el propósito de incidir significativamente en las decisivas negociaciones internacionales que se adelantaban sobre medioambiente y desarrollo. El sector empresarial participó a través del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BCSD - Business Council for Sustainable Development), con el fin de proporcionar una perspectiva empresarial sobre el desarrollo sostenible.

Es en 1994, cuando un grupo de líderes empresariales de Europa, Japón y Norte América, reunidos en la denominada Caux Round Table, acuerdan los Principios para las empresas que buscaban expresar en un estándar mundial el comportamiento ético y responsable de las mismas. Este estándar incorpora tres valores a los principios de los negocios: prosperidad accionaria, justicia y responsabilidad cívica, dirigidos a facilitar la confianza y la eficiencia en las transacciones comerciales.

Tres años después, en 1997, la CERES, -coalición de ambientalistas, inversores y organizaciones no gubernamentales-, incorpora la activa participación de corporaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales, agencias de Naciones Unidas, consultores, asociaciones empresariales, universidades y otros, en la Iniciativa de Reporte Global (GRI), un estándar internacional de reporte voluntario con el fin de mostrar el desempeño empresarial en las dimensiones económicas, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios; además propone una base para la identificación y definición de los principales grupos de interés (stakeholders) y distintos enfoques para poder hacerles consultas.

Para 1998, se anuncian, por un lado, la norma Social Accountability 8000 (SA8000) del Consejo de la Agencia de Acreditación de Prioridades Económicas, orientada a mejorar las condiciones laborales en el mundo a través de un estándar que verifique y certifique las condiciones de trabajo justo y digno; y por otro, los consejos de religiones de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido acuerdan los Principios para la RSC Global: Medidas de referencia para medir el desempeño de las empresas que establecen un conjunto de principios, criterios y "medidas de referencia" (benchmark) para evaluar el desempeño de las empresas en la comunidad y la comunidad Corporativa.

En 1999 se dan a conocer varias propuestas: el Código de Conducta de Negocios inspirado en estándares y códigos reconocidos por las empresas afiliadas a la Cooperación Económica del Pacífico Asiático (APEC). El Código incluye recomendaciones sobre política comercial y cooperación económica dirigidas a los gobiernos miembros de América, Asia y Oceanía; los Principios Globales del Reverendo Sullivan dirigidos a lograr que las compañías que operaban en Sudáfrica lo hicieran de acuerdo a un código de conducta que terminara con la discriminación racial en los lugares de trabajo y contribuyera a desmantelar el apartheid; el Pacto Global de Naciones Unidas anunciado en el Foro Económico Mundial de Davos. Suiza por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, llamando a los líderes empresariales a que voluntariamente acogieran y desarrollaran en sus prácticas corporativas individuales y a través de un apoyo complementario a iniciativas de políticas públicas, un conjunto de principios fundamentados en los Derechos Humanos Universales y en la lucha contra la corrupción; la serie Accountability 1000 (AA1000), del Institute of Social and Ethical Accountability, la cual constituye la primera propuesta metodológica para garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgaciones sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. Ese mismo año, el Índice Dow Jones crea los índices Dow Jones Sustainability, primeros índices internacionales que valoran el comportamiento financiero de las principales sociedades del mundo que operan con criterios de sostenibilidad.

Con el nuevo milenio aparecen las directrices voluntarias propuestas por la OCED denominada Lineamientos para Empresas Multinacionales – Instrumento Global de RSC, orientadas a mejorar las prácticas de las empresas, fortalecer la relación entre éstas y los gobiernos, y aumentar la contribución de las compañías al desarrollo sustentable. Estas directrices vinculan la buena calidad de la información pública y los altos estándares en transparencia en RSC con una mejor calidad de auditoría y mayor facilidad en el cumplimiento legislativo.

En el 2001 se crea el FTSE4Good® un nuevo índice del Financial Times Stock Exchange de Londres y la primera agencia de "ratings" de gobierno corporativo, la ISS. Las dos compañías colaboraron en la creación de una serie de índices objetivos y transparentes para medir el gobierno corporativo.

En el 2003, diez bancos² de siete países anuncian la adopción de los Principios de Ecuador, una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por éstas instituciones financieras para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con el financiamiento de proyectos de desarrollo, fundadas en las políticas y directrices de la Corporación Financiera Internacional, brazo financiero del Banco Mundial.

Finalmente, la Organización Internacional de Normalización (ISO) adelanta desde el 2004, la Norma 26.000 o ISO de Responsabilidad Social, para establecer parámetros en este ámbito a través de un documento guía, comprensible, práctico y sin propósitos de certificación, que ha contado con la mayor participación de que se tenga conocimiento, de todos los grupos de interés (stakeholders) a nivel global, lo que ha demorado su entrada en rigor para el 2010.

El BSR publicó en el 2000 un documento titulado "Comparación de una selección de Normas de RSC", que sirve para conocer qué asuntos consideran importantes los distintos estándares incluidos en el estudio. El BSR, después de comparar las similitudes y diferencias de cada estándar, elaboró una lista de variables agrupadas por tópicos. En el cuadro que se ofrece a continuación, se muestra la lista de tópicos y variables del estudio, asociados al grupo de interés que, de acuerdo al análisis de relaciones de poder, está involucrado o afectado mayormente por ellos.

TÓPICOS	VARIABLES	GRUPO DE INTERÉS	
Rendición de Cuenta	Transparencia; Compromiso entre los grupos de interés; Presentación de Informes de Desempeño y Monitoreo y Verificación (Desempeño general, ambiental y DDHH); Aplicación del estándar (a la Empresa y a sus empresas socias).	ACCIONISTA	
Gobernabilidad Corporativa	Referencia General; Derechos de los Accionistas		
Conducta Empresarial	RSC general; Acatamiento a las leyes; Conducta Competitiva (v.g. fijación de precios; comisión anti- monopolios); Corrupción y Soborno; Actividades Políticas; Propiedad de la Información/Derechos de Propiedad Intelectual; Denunciantes; Conflicto de Intereses.	PROVEEDOR	
Involucramiento Comunitario	Referencia General; Desarrollo Económico Comunitario; Empleo de Mano de Obra Local / Trabajadores Sub- Utilizados; Filantropía.	COMUNIDAD	
Ambiente	Referencia General; Principios Preventivos; Ciclo de Vida del Producto; Grupos de Interés Comprometidos con Asuntos Ambientales; Asignación de Responsable del Ambiente / Capacitación de Empleados; Sistema de Gerencia del Ambiente / Código de Conducta Ambiental; Política Pública en Asuntos Ambientales.	AMBIENTE	

^{2.} ABN Amro, Banco Itau, Banco Itau BBA, Bank of America, Barclays, BBVA, Calyon, CIBC, Citigroup, Credit Suisse Grp, Dexia, Dresdner Bank, Export Kredit Fonden (CEA de Dinamarca), HSBC, HVB Group, ING, KBC, Mediocredito Centrale, Mizuho Corporate Bank, Rabobank, Royal Bank of Canada, Royal Bank of Scotland, Standard Chartered, Unibanco, WestLB y Westpac.

Lugar de Trabajo / Empleados	Referencia General; No Discriminación; Adiestramiento; Reducción de empleo / Despidos; Acoso / Abuso; Atención a Niños y Ancianos; permiso Maternidad/Paternidad.		
Derechos Humanos	Referencia General; Higiene y Seguridad; Mano de Obra Infantil; Maltrato Laboral; Libertad de Asociación/ Contratos Colectivos; Sueldo y Beneficios, incluida Jubilación; Derechos de Pueblos Indígenas; Asignación de Responsable de los Derechos Humanos; Disciplina; Uso de Fuerzas de Seguridad; Horario Laboral/Sobretiempo.	EMPLEADO	
Mercado / Consumidor	Referencia General; Publicidad y Mercadeo; Calidad y/o Seguridad del producto; Privacidad del Consumidor; Reclamos.	CLIENTE	

Al estudiar comparativamente el número de variables por tópicos considerados en cada uno de los estándares se obtiene un cuadro como el siguiente:

	MERCADO		SOCIEDAD CIVIL				ESTADO	
ENFOQUES / ATRIBUTOS	Caux princi- ples for Business	APEC Business Code Conduct	Social Accounta- bility 8000 (SA8000)	Princi- ples for Global Cor- porate Respon- sibility Bench- marks	Global Sullivan Princi- ples	Global Repor- ting Initia- tive	UN Global Com- pact	OECD Guideli- nes for Multi- national Enter- prises
ACCIONISTA Rendición	4	3	7	8	4	9	5	7
Cuenta Gobernabilidad Corporativa	2	2	N/a	2	N/a	1	N/a	1
PROVEEDOR Conducta Empresarial	5	6	1	6	4	1	1	7
COMUNIDAD Involucramiento Comunitario	4	1	N/a	4	2	1	1	2
AMBIENTE Ambiente	1	1	N/a	6	1	2	3	7
EMPLEADO Derechos Humanos Lugar de Trabajo / Empleados	4	2	9	9	7	8	7	5
	4	1	3	6	1	2	1	4
CLIENTE Mercado / Consumidores	3	1	N/a	3	N/a	2	N/a	5
TOTAL	27	17	20	44	19	26	18	38

Puede apreciarse que existen tópicos comunes a todos los estándares; por ejemplo, la "Rendición de Cuentas en materia RSC". Sin embargo, debido a la procedencia de los estándares, los significados de las variables contendidas en los tópicos difieren. Como lo señalan Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría³, el término transparencia puede referir sólo información pública o puede tratar del acceso público (consumidores e inversores, además de socios y contrapartes comerciales), a la información sobre los impactos sociales y medioambientales de las actividades de las compañías. Variables como "la colaboración y diálogo con los diferentes grupos de interés (stakeholders)" son importantes y superan la idea de éstos como sujetos pasivos de las actividades y decisiones empresariales. Otros temas como la "Conducta Empresarial" y los "Derechos Humanos y Laborales" también están presentes en todos los estándares aunque el peso de las variables difiera de uno a otro modelo.

Por otro lado, sólo la norma SA8000 requiere verificación por parte de certificadoras independientes; el GRI la recomienda, mientras el resto de modelos carece de mecanismos explícitos para la verificación, aunque en algunos casos proponen el establecimiento de estos mecanismos o plantean la evaluación de determinadas actividades como los indicadores medioambientales.

El foco hoy está puesto en el desempeño, más que en las buenas intenciones. La convergencia de los estándares, códigos y normas de RSE puede ayudar a gobiernos, empresas y ONG´s, interesados en la cooperación para resolver los dilemas más apremiantes de la humanidad, a negociar las mejores herramientas de RSC que integren y hagan efectivo el concepto de desarrollo sustentable y cumplimiento de los DDHH dentro de las empresas, en sus cadenas de valor, ante los consumidores y entre sus diferentes niveles gerenciales.

De acuerdo a Ligteringen y Zadek (2005) el escenario actual estará determinado en el futuro por cómo respondan los gobiernos, los mercados financieros, los consultores, las empresas y la sociedad civil a un conjunto de preguntas. Citamos las interrogantes que se refieren al porvenir de los estándares, códigos y normas de RSC:

Gobiernos: ¿Dejarán que los estándares y herramientas sigan desarrollándose voluntariamente o serán más activos en la regulación en respuesta a las crecientes presiones?

Mercados Financieros: ¿Seguirán interesados por los fondos y acciones que estén integrados a un desempeño sustentable?

Consultores y auditoras: ¿Podrán integrarse en el futuro a marcos existentes realizados por otros grupos de interés o se desarrollarán de manera autónoma?

Empresas: ¿De qué forma el costo de los estándares y herramientas generará valor, como resultado de una mejor administración del riesgo, y un mejor desempeño y mayor confianza? El deseo de aplicar Estándares ¿crecerá o disminuirá?

Sociedad Civil: Los crecientes problemas de sustentabilidad, la posibilidad de una directriz de RSE de ISO y la necesidad de reforzar los acuerdos con el sector privado, ¿acercará o alejará a la sociedad civil?

^{3.} http://www.falternativasrsc.org/documentos.php Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Documentos de trabajo: Área Instituciones y calidad democrática.

Las dos organizaciones que representan Ligteringen y Zadek, Global Reporting Initiative y Accountability respectivamente, prevén en los próximos años: un incremento de los acuerdos, alineaciones y la consolidación de códigos, estándares y marcos de RSE; la integración de acuerdos y legislaciones internacionales; el incremento de regulaciones sobre transparencia y respecto a los indicadores utilizados; el liderazgo de los estándares y directrices que utilicen las empresas y mercados financieros más importantes; la utilización de software para medir y gestionar el desempeño. Estas tendencias se inscriben en dar respuesta a la necesidad de un mayor alineamiento con las expectativas de la sociedad respecto al desarrollo sostenible y la defensa de los Derechos Humanos.

En lo adelante, el éxito de las empresas estará asociado a la prosperidad de la sociedad y para alcanzarla, la sociedad demandará a las empresas cada vez más responsabilidades con el desarrollo y el bienestar de la gente y el planeta. Los estándares podrán constituirse en una herramienta que contribuya con éste propósito si se toman en cuentas las recomendaciones y mejores prácticas referidas por Chatterji y Levine⁴. Los autores refieren que existen mejoras en las mediciones no financieras del desempeño de las empresas, pero su implementación requerirá de tiempo y dinero. Sin embargo, adelantar las acciones que proponen puede ayudar más eficientemente a los ejecutivos a monitorear a sus organizaciones para que, a largo plazo, incremente el valor accionario y permitan, a los otros grupos de interés, hacer un mejor juicio sobre la RSE. Las acciones sugeridas son:

Mejorar los procesos de medición no financieras integrándolas en una estructura filosófica y económica que refleje las mediciones de los objetivos de la empresa. Las mediciones deben ser precisas respecto a qué medir, qué recompensar y qué castigar, y exactamente cómo lo harán. Se debe lograr un gran consenso sobre lo que se medirá y cómo se contabilizará para evitar que las diferencias entre firmas no se produzcan sobre valores iguales. Además, se debe mejorar la comparación de los estándares, no sólo entre empresas de un mismo sector sino comparable entre todas las empresas.

Mejorar la transparencia indicando la importancia que se le da a los diferentes tópicos de un estándar, describiendo detalladamente cada asunto y remarcando el criterio de inclusión. Siempre que sea posible, los instrumentos de encuesta y el peso relativo para cada aspecto y los sub-resultados deben detallarse en las páginas de Internet. Son muy útiles los casos de estudio en los que se explica exactamente cómo se colectó la información y cómo se obtuvieron los resultados, así como las razones para aceptar o rechazar la incorporación de alguna empresa a ese Índice.

Reducir los costos del cumplimiento de estándares, evitando la superposición de información que significa acogerse a diversos estándares. Las organizaciones verificadoras deberían permitir el intercambio de criterios y evidencias alternativas para certificar el cumplimiento de estándares entre ellas. El uso de la Internet puede ser un medio que facilite este intercambio entre estándares con los consiguientes ahorros en costos de certificación.

Mejorar la calidad de los datos, así como, los procesos de auditoría necesitan ser reexaminados y explicados claramente a los grupos de interés. Se deben hacer mayores

^{4.} Chatterji, Aarón y Levine, David Rompiendo la pared de los Códigos: Evaluación de las Mediciones de Desempeño No-Financiero. California Management Review. Vol. 48, No. 2. Invierno 2006.

esfuerzos para comunicar la relevancia de la información a los consumidores en los puntos de venta, por ejemplo, se les podría entregar "puntuaciones" claras, similares a los valores nutricionales en los empaques de comida, que les permita tomar una decisión informada en corto tiempo. También debe existir un sistema formal que anime a realizar más investigación y mejoras que validen las mediciones.

Mejorar la Inversión Socialmente Responsable (ISR), utilizando las sofisticadas herramientas para optimizar la rentabilidad ajustada a riesgos y sujetos a restricciones, así como, la moderna teoría de portafolio puede permitir a la ISR obtener beneficios en cualquier nivel de riesgo.

Se preguntan muchos ejecutivos ¿qué hace que las mediciones se puedan gerenciar? Se podría responder que cuando se mide equivocadamente o se miden demasiadas cosas, los esfuerzos de gerencia se desperdician y se afectan tanto el desempeño financiero como el social. Lo que ayudará a consolidar los estándares, códigos y normas de RSE, es que los gerentes de empresa, los grupos de estandarización, consultores, organizaciones de la sociedad civil y academias, lleguen a un consenso sobre qué medir y cómo. Solo así se obtendrían mejores mediciones con menos trabajo burocrático y se ofrecería información significativa, fiable, comparable y válida. Parafraseando a Antoine de Saint-Exupery en El Principito, de esta forma el empresariado seria para siempre responsable de lo que domestica, su empresa.

BALANCE SOCIAL, HERRAMIENTA INFORMATIVA DE LA EMPRESA DE HOY

Oralyn Caldera

Introducción

Por parte de las empresas hay un creciente interés de comunicar los resultados de sus acciones responsables en la sociedad donde ellas operan. La empresa, como un organismo vivo, interactúa dinámicamente con su entorno económico, social, político y ambiental. ¿Cuál es el resultado de esa interacción, cómo se beneficia la empresa y qué beneficios genera a la sociedad? Responder a estas interrogantes es parte de lo que trata el tema de la comunicación de responsabilidad social empresarial: hacer del dominio público la información del comportamiento de la empresa en sus ámbitos financieros, ambientales y sociales a fin de mostrar sus prácticas de sustentabilidad. En este proceso destacan las distintas formas como se involucran y participan sus interlocutores, los diferentes actores y la diversidad de sectores con quienes se interrelaciona la empresa, las personas naturales o jurídicas, del ámbito público o privado y las más diversas organizaciones y colectividades que hacen vida en la sociedad.

Otro aspecto de la comunicación es la credibilidad del público receptor hacia la información suministrada por las empresas, en general vinculada al grado de confiabilidad y transparencia que ellas inspiran, a la coherencia que han logrado establecer entre el discurso y el cabal cumplimiento de sus acciones.

De la necesidad de dejar constancia y testimonio de la labor cumplida, ganar confianza y perfeccionar la comunicación sobre sus acciones, especialmente las que están comprometidas con la construcción de sociedades sustentables, ha surgido todo un portafolio de herramientas e instrumentos técnicos como los Informes de Gestión, el Balance Social y las Memorias de Sustentabilidad.

La utilización de estos instrumentos de información y comunicación son un recurso clave de la estrategia empresarial orientada a generar buenos resultados para la empresa y bienestar para la sociedad.

Las prácticas divulgativas de la responsabilidad social de las empresas

Hitos que han marcado el desarrollo de la comunicación empresarial

Los años sesenta fueron el escenario del creciente rechazo a las acciones bélicas y de manifestaciones protagonizadas en contra de las empresas que estaban contribuyendo financieramente con las guerras, especialmente en Vietnam, y esto desencadenó protestas y un abierto boicot contra la adquisición de sus acciones y productos. La sociedad exigía una nueva postura ética, y diversas empresas apelaron a presentar cuentas públicas de sus iniciativas, objetivos y actividades sociales. La empresa Singer fue la pionera, en 1965, con la presentación del primer "Balance Social Empresarial".

Las décadas de los 70's y 80's, fueron períodos marcados por luchas de reivindicación laboral y las empresas se ocuparon de presentar informes especialmente centrados en los

beneficios sociales hacia sus trabajadores y acciones filantrópicas a las comunidades. Los temas ambientales se abordaban especialmente como respuesta al emergente y creciente marco regulatorio y en algunos casos como aportes a instituciones públicas o privadas vinculadas a la conservación de los recursos naturales.

Es en la década de los 90's cuando cobra impulso la aparición de informes que ofrecen, en forma metódica y sistemática, los datos que permiten evaluar el desempeño social de las empresas. En este mismo período surgen la mayoría de estándares e índices que incorporan los temas de Desarrollo Humano, introducido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en 1990 y el presentado en la Cumbre de Río de Janeiro como Desarrollo Sustentable, orientado a "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades".

En el año 2000, la Organización de Naciones Unidas promueve dos nuevas líneas estratégicas para el cumplimiento de metas de sustentabilidad: el Pacto Global que insta a las empresas y organizaciones sociales al cumplimiento de diez principios claves para orientar la rendición de cuentas públicas de las empresas y los 8 Objetivos del Milenio, que incluye 18 metas a cumplir para el 2012, relacionadas con pobreza, empleo, educación, salud, vivienda, género, ambiente y la necesaria asociación para el desarrollo.

En Johannesburgo, la Cumbre Mundial del 2002 hizo el balance del cumplimiento de la Agenda 21. La comunidad internacional suscribe los mecanismos de implementación para hacer posible la ejecución de las metas planteadas. Se establece allí la responsabilidad social de las empresas en el cumplimiento de estos objetivos y metas de sustentabilidad.

Al comienzo del siglo XXI, los líderes empresariales abordan temas como gobierno corporativo, creación de valor social, voluntariado, cambio climático, base de la pirámide, sustentabilidad, responsabilidad social, articulados a los temas de competitividad, oportunidad, mercado y estrategia de negocio. Las empresas se muestran interesadas en divulgar su nuevo lenguaje y como parte de ello su gestión de responsabilidad social que va desde actuaciones filantrópicas a su participación corresponsable en el desarrollo sustentable. De esta manera, incorporaron a sus prácticas de negocio la elaboración de informes, balances y memorias con datos sobre sus contribuciones al desarrollo económico, social y ambiental, conocidos como la "triple cuenta de resultados".

Los Balances Sociales evidencian la nueva ética empresarial que ha conducido a integrar los intereses del mercado con los principios de sostenibilidad. Estas formas de actuación de la empresa han representado un proceso de aprendizaje en la comunicación y difusión de la información.

En la actualidad, las empresas disponen de diversas herramientas que facilitan la elaboración de los balances sociales o las Memorias de Sostenibilidad. Estos instrumentos ofrecen una guía detallada para la elaboración de un buen documento o para distintas etapas del proceso de la elaboración de las Memorias. Entre los más difundidos, destacan: Global Reporting Iniciative GRI (Iniciativa de Generación de Informes Mundiales), Instituto Ethos, Organización Internacional del Trabajo y Asociación Nacional de Industriales, Instituto IBASE, DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social, Uruguay), Pacto Global, Unión Europea; así como las normas y estándares técnicos como AA1000, ISO 14.000, SA

8000, SG-21 v la ISO 26.0001.

En Venezuela, el impulso de los Balances Sociales se atribuye al evento convocado por Venamcham-PDVSA-Arpel en el 2001. En este período también se producen instrumentos para su elaboración como el creado por Machado y col; Fundación Escuela de Gerencia Social ² y la Caja de Herramientas, elaborado por Mireya Vargas y editado por Venamcham³ En el país, más de veinte empresas hacen informes de responsabilidad social, destacándose entre estas las del sector financiero y tabacalero por la incorporación de estándares internacionales como el GRI y AA1.000.

Importancia de comunicar los resultados de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Para las empresas es importante mostrar que realizan una contribución efectiva al desarrollo de las sociedades y que, más allá de ser rentables, están interesadas en generar bienestar para sus empleados y para las comunidades donde operan; que abordan temas ambientales emergentes, como el cambio climático y la conservación de la biodiversidad; que incorporan prácticas de eco-eficiencia en el manejo de los materiales, agua y energía; que construyen alianzas con distintas organizaciones, públicas o privadas, para enfrentar problemas como pobreza, educación, salud, recreación y ambiente. De allí la importancia de mantener, en forma sistemática y permanente, una estrategia comunicacional para dar a conocer a todos los públicos el cumplimiento de sus actividades generadoras de bienestar y desarrollo.

Asistimos, además, a un creciente interés por los temas de RSE. Observamos cómo los medios de comunicación disponen de espacios para informar lo que hacen o dejan de hacer las empresas y, con frecuencia, dedican columnas fijas, ediciones o programas especiales a las iniciativas de RSE.

La colectividad también demanda información y exige compromiso y cumplimiento social por parte de las empresas Otro impulso lo ha dado el marco regulatorio, particularmente en Venezuela, donde la promulgación de nuevas leyes, como la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación LOCTI (2005), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), Ley de Servicio Social Integral (2006), Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2007), Ley para las Personas con Discapacidad (2007), ha movilizado al sector empresarial a cumplir con prácticas que antes sólo dependían de la disposición voluntaria de algunas empresas.

El interés de las empresas, del colectivo y las exigencias regulatorias le han dado relevancia a la información de RSE, por ello más que un ejercicio de marketing, relaciones y visibilidad pública, la información debe agregar valor y reflejar lo relevante de la gestión, los compromisos y desafíos, de manera transparente y verificable a fin de generar confianza

^{1.}Global Reporting Iniciative GRI www.globalreporting.org, Ethos www.ethos.org.br,Organización Internacional del Trabajo, OIT www.neticoop.org.uy IBASE http://www.ibase.br/modules.php?name=Conteudo&pid=194, Fundación Escuela de Gerencia Social http://www.gerenciasocial.org.ve/centro/en_linea.htm, DERES (Desarrollo de la responsabilidad Social, http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/balancesocial.pdf Pacto Global http://www.sge21.foretica.es/es/index.asp?TR=C&IDR=214 www.unglobalcompact.org,Unión Europea www.europa.eu.int/env, ISO www.iso.ch

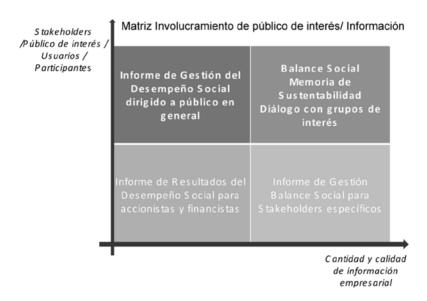
^{2.}www.gerenciasocial.org.ve/centro/publicacion_pdf/pe_10.pdf

^{3.} Vargas Mireya, 2005, Medición de Resultados, Venamcham, Caracas.

y reputación a lo interno y externo de sus relaciones. Los reportes, informes, Balances y Memorias se constituyen así en una herramienta clave de comunicación, gestión y desempeño empresarial.

De Informes de Resultados, a Balances Sociales y Memoria de Sustentabilidad

Hay una gran diferencia entre los contenidos de un documento convencional que reporta los resultados de las iniciativas sociales de las empresas y un Balance Social o Memoria de Sustentabilidad que rinde cuenta institucional de la gestión económica, social y ambiental. La gráfica de la matriz: Involucramiento de público de interés / Información, muestra algunos criterios diferenciadores.



Un Informe de Resultados del desempeño social, o Informe Social, contempla información descriptiva donde se exponen hechos y consecuencias de las acciones sociales emprendidas por la empresa, también incorpora aspectos técnicos como gráficos, cifras, balances y estadísticas de soporte, no necesariamente incluye indicadores y tiene fundamentalmente el propósito de comunicar y difundir a lo externo o interno de la empresa las iniciativas y proyectos sociales emprendidos, así como influir en la toma de decisiones de accionistas o financistas. Dependiendo del tipo de Información presentada y de la cantidad de partes interesadas involucradas, se puede hablar de Informes de Resultados de Programas o Proyectos específicos o de Informes de Gestión cuando es dirigido a un público más amplio interno y externo, con la finalidad de describir la gestión del desempeño social. Esta ha sido la práctica más difundida de elaboración de reportes de RSE y en Venezuela, este tipo de informe generalmente está destinado a rendir cuenta al accionista o a las empresas que han financiado las actividades. Los logros relevantes son extraídos como piezas comunicacionales aplicado a herramientas como folletos, presentaciones, notas de prensa, boletines, revistas, páginas web, Internet, merchandising.

En un Balance Social y Memoria de Sustentabilidad se incorporan enfoques y metodologías con el propósito de mostrar cómo la RSE ha ampliado el alcance de la gestión de las

organizaciones, por lo que también va más allá de proporcionar estados financieros, sobre todo a los accionistas. El Balance Social, por tanto, ofrece indicadores para cuantificar los datos sociales de la empresa, tal como el Balance Financiero cuantifica el estado de gestión de la tesorería de la misma. El Balance Social es una herramienta de la política empresarial que hace posible la evaluación cuantitativa y cualitativa del cumplimento de la RSE en sus ámbitos interno y externo y atendiendo a metas de desempeño social, económico y ambiental.

Una empresa puede tener resultados e indicadores de beneficio y crecimiento y sin embargo, al mismo tiempo, contaminar, destruir hábitats, explotar a sus empleados. De allí que presentar información sobre la sostenibilidad implica comunicar los efectos sociales y ambientales de la actividad económica de la empresa a los diferentes grupos de interés. El Balance Social y Memoria de Sustentabilidad tendrán su mejor expresión, en la medida en que tomen en cuenta indicadores que muestren resultados consistentes de la gestión sostenible de las empresas y la participación de todos sus grupos de interés. La gráfica describe estos tipos de documentos.

Ventajas del Balance Social y Memorias de Sustentabilidad

En un balance social o en una memoria se plasma la contribución de la empresa al desarrollo sostenible. La justificación empresarial para informar sobre aspectos económicos, ambientales o sociales se fundamenta en la obtención de beneficios tales como: facilitar la obtención de datos, mejorar las relaciones con su público de interés, favorecer la comunicación interna, detectar riesgos futuros al identificar puntos conflictivos, mejorar la imagen de la empresa, mantener canales de comunicación de calidad.

De esta manera, se han abierto vías para comunicar la gestión social de las empresas bajo premisas de hacerlo de manera sistemática y sistémica, comparable, uniforme, con estándares, transparencia y trascendencia. Cumplir con estas condiciones lleva al análisis de las bondades o limitaciones relacionadas con el hecho de que un Informe público sea:

Práctico: con indicadores cuantitativos y cualitativos de fácil comprensión y obtención, independientemente del tamaño de la empresa. De contenido claros, precisos, comprensibles que estimulen la lectura de los destinatarios de la información.

Periódico: atendiendo a las posibilidades y recursos de cada empresa.

Comparable: que incorpore estándares y uniformidad en la información que posibilite las comparaciones entre períodos de gestión, o con otras empresas.

Verificable: que pueda ser sometido a revisión externa.

Que articule la gestión económica con la social y ambiental.

Incluyente, que involucre y abra canales de diálogo, internamente con las diferentes áreas de la actividad de la empresa y externamente con sus relacionados.

Que incorpore estándares como herramientas de comunicación.

Que brinde información detallada para la toma de decisiones en la fijación de Políticas y Estrategias Sociales.

Que permita evaluar la efectividad de los recursos invertidos con fines sociales y ambientales.

Que informe sobre las características socio-laborales y de la contribución de la empresa al desarrollo Integral de sus empleados.

Que aporte a las negociaciones colectivas.

Que muestre avances sostenibles claros y un perfil diferenciador que represente ventajas competitivas.

Que demuestre la contribución de la empresa al Desarrollo Sustentable del país.

Notas para la elaboración del Balance Social y Memorias de Sustentabilidad

Preparación del Informe, Balance Social y Memorias de Sustentabilidad

Para elaborar un Informe sobre la responsabilidad social de la empresa conviene aplicar los principios de la comunicación efectiva expuesto Gómez Samper, Luis Bassa⁴, quienes proponen acoplar: el mensaje, con la audiencia y las herramientas.

El mensaje: qué comunicar, es precisar cualitativa y cuantitativamente qué es lo relevante, cuales variables e indicadores interesan a la audiencia, cuáles áreas o departamentos generan información clave para documentar la gestión.

Con la audiencia: A quién comunicar, se trata de saber a dónde quiero que llegue el mensaje, identificar interlocutores y destinatarios de la información que esperan acciones de la empresa.

Las herramientas a utilizar: son aquellas metodologías o estándares para elaborar el documento informativo y los instrumentos que se aplicarán para difundirlo.

Etapas en la elaboración de un Balance Social o Memoria de Sustentabilidad

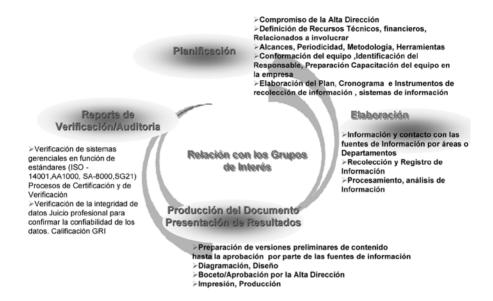
Toda empresa, independientemente de su tamaño, volumen de negocio, ubicación geográfica de sus operaciones; puede elaborar un Balance Social o Memoria. Esto es válido para pequeñas y medianas empresas, organizaciones cooperativas, empresas nacionales o corporaciones trasnacionales.

Cuando la empresa decide hacer su Balance Social, es indispensable el apoyo de la alta dirección, contar con una estrategia y política de RSE, con personal dedicado y capacitado para esta tarea y con recursos técnicos, humanos y financieros para recabar la información, procesarla, difundirla y verificarla.

La gráfica muestras las etapas y procesos vinculados al Balance Social, articulado a todas las etapas del proceso, se encuentra la relación con los Grupos de Interés cuyos alcances se definen al momento de la planificación. Un informe de verificación externa brinda la oportunidad a las empresas de ofrecer a sus públicos la constatación de la transparencia y confiabilidad de la información que proporciona sobre su contribución, aporte y corresponsabilidad en la construcción de un mundo mejor.

^{4.} Gomez Samper, Luis Bassa, 2005, Iniciativa Social como estrategia competitiva, Caracas, ediciones IESA.

Etapas del Balance Social



GRI una Guía para la elaboración de Balances Sociales y Memorias de Sustentabilidad

Una de las herramientas que mayor aplicación tiene en el mundo de los reportes empresariales de RSE es el Global Reporting Iniciative⁵ conocido como GRI, por sus siglas en inglés. Actualmente más de dos mil empresas en el mundo lo utilizan.

Es un estándar internacional de reporte, iniciativa convocada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (Coalición por Economías Ambientalmente Responsables) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, y otras organizaciones, constituye un marco para presentar memorias sobre el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones informantes con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad.

En Venezuela ha sido aplicado por empresas como Novartis, Bigott, y los Bancos Provincial, Banesco y Venezuela.

La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad se compone de los Principios Básicos (materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sustentabilidad y exhaustividad, así como los de equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad,

^{5.} GRI www.globalreporting.org

fiabilidad, claridad y cobertura de la memoria). De igual manera contempla Contenidos Básicos de tres tipos: Perfil, para describir el contexto general del desempeño de la organización, Enfoque de Dirección para explicar el desempeño en áreas concretas e Indicadores de Desempeño que facilitan la comparabilidad del desempeño en un área concreta.

Una vez editada, la empresa puede reportar la Memoria o Balance Social a la organización del GRI y puede optar por: comunicar la existencia, registrarla on-line, o solicitar su calificación en función del nivel de aplicación del contenido de la herramienta la cual podrá ser A (para Expertos), B (Intermedia), C (Principiante). A estas calificaciones se le puede agregar un signo + si son sujetas a verificación externa.

La verificación es un proceso mediante el cual las empresas someten a escrutinio externo el proceso para la elaboración de la memoria y el aseguramiento del cumplimiento de su contenido en función de estándares que quían el análisis.

A continuación se presenta un esquema de los aspectos a considerar en los Contenidos Básicos de la Estrategia, el Perfil y Gobierno. Se pretende esbozar un resumen que aproxima al lector a aspectos claves dentro de la elaboración del Balance Social o Memoria de Sustentabilidad utilizando como herramienta el GRI.

ESTRATEGIA – PERFIL – GOBIERNO

	1. Estrategia y análisis	1.1. Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (presidente o equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización.
		1.2. Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades en relación con la sostenibilidad.

2. Perfil de la Organización	2.1. Nombre de la organización.
	2.2.Principales marcas, productos y/o servicios
	2.3. Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, filiales y negocios.
	2.4.Localización de la sede principal de la organización.
	2.5. Número y nombre de países en los que opera la organización actividades significativas o respecto a los aspectos de sostenibilidad.
	2.6. Principales decisiones adoptadas durante el período ubicación o cambios de las operaciones.
	2.7. Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios)
	2.8. Dimensiones de la organización informante, incluido:

- 2.9. Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización:
- ·La localización de las actividades o cambios producidos en las mismas, aperturas, cierres y ampliación de instalaciones; y
- ·Cambios en la estructura del capital social y de otros tipos de capital, mantenimiento del mismo y operaciones de modificación del capital (para organizaciones del sector privado).
- 2.10. Premios y distinciones recibidos durante el período informativo.

3. Parámetros de la Memoria

- 3.1.Período cubierto por la información contenida en la memoria.
- 3.2.Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hubiere).
- 3.3.Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.)
- 3.4. Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.

ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA

- 3.5. Proceso de definición del contenido de la memoria, incluido:
 - ·Determinación de la materialidad
 - ·Prioridad de los aspectos incluidos en la memoria
 - ·ldentificación de los grupos de interés que la organización prevé que utilicen la memoria.
- 3.6.Cobertura de la memoria (p. ej. Países, divisiones, filiales, negocios conjuntos, proveedores).
- 3.7.Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria
- 3.8.La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad.
- 3.9.Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.
- 3.10.Descripción del efecto que pueda tener la reformulación de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reformulación (por ej. Fusiones y adquisiciones, naturaleza del negocio, métodos de valoración).
- 3.11. Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.

ÍNDICE DEL CONTENIDO DE LA MEMORIA

3.12. Tabla que indica la localización de los Contenidos básicos en la memoria: Estrategia y análisis, Perfil de la organización, Parámetros de la Memoria.

VERIFICACIÓN

3.13.Política y práctica actual de verificación externa de la memoria. Si el informe de verificación de la memoria de sostenibilidad no lo incluye, se debe explicar alcance y base de cualquier otra verificación externa existente. También se debe aclarar la relación entre la organización informante y el proveedor o proveedores de la verificación.

4. Gobierno, compromisos y participación de grupos de interés

GORIFRNO

- 4.1.La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.
- 4.2.Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).
- 4.3.En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.
- 4.4. Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.
- 4.5. Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).
- 4.6.Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.
- 4.7.Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia en los aspectos sociales, ambientales y económicos.
- 4.8.Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.
- 4.9.Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares internacionales, códigos de conducta y principios.

COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS

4.10. Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.

COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS

- 4.11. Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.
- 4.12. Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.
- 4.13. Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya:
 - ·Esté presente en los órganos de gobierno
 - ·Participe en proyectos o comités
 - ·Proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios.
 - ·Tenga consideraciones estratégicas.

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- 4.14. Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.
- 4.15. Base para la identificación y selección de grupos de interés.
- 4.16. Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés.
- 4.17. Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.

Enfoque de gestión e indicadores de desempeño

En esta sección se abordan los indicadores de desempeño Económico, social y ambiental que muestran la actuación sostenible de la empresa. En el paréntesis se indica el número de indicadores desarrollados para cada variable.

Dimensión económica

desempeño económico / Presencia en el mercado / Impacto económico indirecto

Enfoque de Gestión y/o Dirección

Enuncie la política o políticas que afectan a toda la organización y que define el compromiso general de la misma de cara a los aspectos económicos o bien indique dónde se puede encontrar dicha política en caso de que sea pública (enlace web). Al enunciar los objetivos del conjunto de la organización con respecto al desempeño relativo a los aspectos económicos, utilice indicadores específicos de la organización (según sea necesario), además de los indicadores del desempeño GRI para poner de manifiesto los resultados del desempeño con respecto a los objetivos marcados. Además aporte información adicional relevante para comprender el desempeño de la organización, tal como: principales éxitos y fracasos, principales riesgos y oportunidades de la organización, principales cambios realizados en los sistemas o en la estructura durante el período de elaboración de la memoria para mejorar el desempeño, principales estrategias para la implantación de políticas o para lograr un desempeño.

Los indicadores económicos ilustran los flujos de caja entre los grupos de interés y los principales impactos económicos de la empresa sobre el conjunto de la sociedad. Están clasificados de acuerdo al enfoque de gestión con respecto a los siguientes aspectos económicos: desempeño económico (4), presencia en el mercado (3), impactos económicos indirectos (externalidades) (2).

Dimensión ambiental

Materiales
Energía
Agua
Biodiversidad
Emisiones, vertidos y
residuos
Productos y servicios
Cumplimiento normativo
Transporte
Aspectos generales

La dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes (ecosistemas, suelo, aire y aqua). Incluye el desempeño en relación a los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos): la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental, gastos de naturaleza ambiental, impactos de productos y servicios y otros datos relevantes. Al igual que la dimensión económica se debe informar de las políticas, objetivos e información adicional relevante. Además, se debe especificar las iniciativas de formación y sensibilización relativos al ambiente; y procedimientos de seguimiento y medición de acción correctiva y preventiva, el listado de certificaciones de actuación medioambiental o de sistemas de gestión medioambiental, u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones en tanto en la organización informante como para la cadena de suministro.

Los Indicadores ambientales muestran los: impactos de la organización en los sistemas naturales vivos, ecosistemas, suelos, aire, agua. Están clasificados en: materiales (2), energía (5), agua (3), biodiversidad (5), emisiones, vertidos y residuos (10), productos y servicios (2), cumplimiento normativo (1), transporte (1) y aspectos generales (1).

Dimensión social Prácticas laborales y ética del trabajo

Empleo

Relación Empresa/Trabajadores Salud y Seguridad en el trabajo

Formación v Educación

Diversidad e Iqualdad de oportunidades.

Derechos Humanos (Normas y Convenciones Internacionales).

Convenciones internacionales.

Prácticas de inversión y aprovisionamientos. No discriminación.

Libertad de Asociación y Convenios Colectivos Abolición de la Explotación

Prevención del trabajo forzoso y obligatorio. Quejas y procedimientos conciliatorios.

Prácticas de Seguridad

Derechos de los indígenas

Sociedad – Información sobre el enfoque de gestión

Comunidad

Corrupción

Política pública

Comportamiento de

Competencia Desleal

Cumplimiento Normativo

Responsabilidad sobre productos –

Información sobre el enfoque de gestión

Salud y Seguridad del Cliente

Etiquetado de Productos y Servicios.

La dimensión social de la sostenibilidad refiere a los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los indicadores de desempeño social del GRI identifican los principales aspectos del desempeño en relación con los aspectos laborales, derechos humanos, la sociedad y los productos. Esta dimensión además de enunciar políticas, objetivos, formación y sensibilización, seguimiento y medición e información adicional relevante. debe identificar el cargo más alto de responsabilidad operativa o descripción de la distribución de la responsabilidad operativa en el nivel de la alta dirección de los aspectos laborales, DDHH, sociedad y productos. Esta información difiere del Apartado 4.1, que se centra en las estructuras en cuanto a gobierno corporativo.

Los Indicadores Sociales están relacionados con los impactos organizacionales de los sistemas sociales donde opera la organización. Los indicadores se inspiraron en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convenciones de las Naciones Unidas, los Principios de la OIT y Derechos Fundamentales del Trabajo, Declaración Tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social. Están clasificados de acuerdo al enfoque en: Indicadores Laborales, se agrupan en los aspectos empleo (3), relación empresa/trabajadores (2), salud y seguridad del trabajo (4), formación y educación (3), diversidad e igualdad de oportunidades (2). Indicadores de Derechos Humanos: prácticas de inversión y abastecimiento (3), no discriminación (1), libertad de asociación y convenios colectivos (1), explotación infantil (1), trabajos forzados (1), practicas de seguridad (1), derechos de los indígenas (1). Indicadores de Sociedad: comunidad (1), corrupción (3), política pública (2), comportamiento de competencia desleal (1), cumplimiento normativo (1). Indicadores de Responsabilidad sobre productos: salud y seguridad del cliente (2), etiquetado de productos y servicios (3), comunicaciones de marketing (2), privacidad del cliente (1), cumplimiento normativo (1).

A manera de conclusión

La elaboración de los Balances Sociales y Memorias de Sostenibilidad representan una significativa evolución en las estrategias empresariales y en el reconocimiento de la importancia de la transparencia en las relaciones de las empresas con sus grupos de interés. Este tipo de información se realiza de manera voluntaria y los instrumentos para su elaboración representan un gran aporte para apoyar a las empresas en la elaboración de sus informes, es importante en este proceso vincular a los grupos de interés e incorporar la opinión, verificación y auditoría de expertos profesionales independientes dado el valor de la información que aportan las empresas. En Venezuela comienzan a verse los esfuerzos por hacer reportes con estándares globales y las empresas pioneras que han abierto el camino, ocupan un reconocido lugar en la historia evolutiva de la Responsabilidad Social del país.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA VISIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS NORMAS E INDICADORES DE GESTIÓN

Perla Puterman S.

Siempre que se habla de responsabilidad social, se alude al "por qué" y al "qué", Sin embargo, cuando hablamos de normas, códigos, guías e indicadores, estamos pensando en el "cómo", cómo insertar la responsabilidad social en la planificación estratégica de una organización, cómo desarrollar dichas estrategias y cómo alinearlas con los programas existentes en forma integrada que contemple todas las materias y temas fundamentales de la responsabilidad social, y cómo identificar las mejores prácticas para luego integrarlas en los sistemas de gestión y procedimientos existentes, así como en las prácticas diarias de una organización, además cómo reportar, comunicar y monitorear los resultados para lograr la mejora del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social.

En este trabajo se presentan las principales normas e indicadores de gestión que existen actualmente para medir y llevar a cabo programas de RS, así como una visión general de los mismos. Para esto, recopilé información de diferentes artículos personales publicados en diferentes revistas en Venezuela y en el exterior, así como información adicional complementaria tomada de las organizaciones que elaboran los documentos mencionados en el texto.

Principales normas que existen en materia de RS

Antes de mencionar "las normas" en materia de responsabilidad social es importante establecer la definición de norma aprobada por la Organización Internacional para la Normalización ISO¹ en su Guía 2-2004 "Normalización y Actividades Relacionadas. Vocabulario General", para así diferenciar entre lo que es una Norma Internacional, producto de una necesidad de la sociedad, desarrollada de acuerdo a procedimientos internacionales establecidos y basadas en consenso², y otras normas existentes, resultado de intereses particulares de organizaciones o grupo de organizaciones, así como otros documentos que por sus características bien sea de origen o aplicación no pueden ser considerados como normas sino como otro tipo de documento de carácter internacional o producto de acuerdos multilaterales. En este mismo orden, la ISO diferencia su documentación técnica en Normas Internacionales (IS), Especificaciones Técnicas (TS), Especificaciones Disponibles al Público (PAS), Informes Técnicos (TR), Guías (sólo Comités de Políticas) y Acuerdos Internacionales obtenidos en Talleres de Trabajo (IWA). A su vez, dentro de las normas existe una gran variedad de éstas, normas de requisitos las cuales son las únicas certificables, normas de directrices, lineamientos, definiciones y otras.

Todas estas normas existentes, sean internacionales o no, son de carácter voluntario.

^{1.}Una Norma es un "documento establecido por consenso y aprobado por un Organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo reglas, directrices o características para actividades y sus resultados, dirigidos a alcanzar el nivel óptimo de orden en un contexto dado".www.iso.org

^{2.} Consenso según la Guía 2 de la ISO del año 2004 es el acuerdo general caracterizado por, ausencia de una oposición sostenida a los aspectos sustanciales de parte de un grupo importante de los intereses involucrados, un proceso que involucra y toma en cuenta el punto de vista de todas las partes interesadas y reconcilia cualquier argumento conflictivo. Consenso no implica necesariamente unanimidad.

En el caso de las elaboradas por sectores específicos, podemos diferenciar dos tipos de normas: aquéllas cuyos contenidos abarcan todos las materias fundamentales de la responsabilidad social, tales como gobierno organizacional o gobierno corporativo, derechos humanos, ambiente, prácticas laborales, prácticas justas de negocios, clientes, consumidores y sociedad, que si bien no son normas internacionales son aplicadas por muchos países. Dentro de estas podemos mencionar:

•Serie AA 1000 Accountability, elaborada por el "Institute of Social and Ethical Accountability"³ en el año 1999 y revisada en el año 2008. Esta norma representa la primera propuesta para mejorar la rendición de cuentas y el desempeño de las organizaciones en lo social y lo ético. La serie de normas está conformada por: Norma de Principios de Responsabilidad, Norma de Aseguramiento y Norma de Involucramiento con los "stakeholders".

•SGE 21 Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones, elaborada por Forética⁴, de España. Es la primera norma Europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social y, hasta ahora, es la única norma que permite, alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. Dicha norma fue aprobada en el año 2008 y es totalmente compatible con los Sistemas de Gestión contemplados en las Normas ISO 9001 e ISO 14001.

Por otra parte, existe una serie de normas que se relacionan con algunas de las materias fundamentales de la RS que, al igual que las anteriores, no son de carácter internacional y que fueron elaboradas por organizaciones o grupo de organizaciones con intereses específicos y que son certificables. Entre ellas cabe mencionar:

•SA 8000 Responsabilidad Social, elaborada en 1999 y revisada en el año 2008. Trata los temas de derechos humanos y prácticas laborales. Esta norma fue elaborada por la "Social Accountability International"⁵. y maneja, al igual que la SG21, el concepto de gestión de la responsabilidad social, pero en este caso específicamente relacionado con los derechos humanos de los trabajadores y es totalmente compatible con los sistemas de gestión contemplados en las Normas ISO 9001 e ISO 14001.

•OSHAS⁶ 18001, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos, elaborada en el año 2002 y revisada en el año 2007. Es de aplicación internacional más no es una norma internacional. Fue elaborada por un grupo de organismos de diferentes países, en su mayoría organismos de certificación. Su contenido está orientado a la salud y seguridad ocupacional y, al igual que las Normas ISO 90001 y 14001, están basadas en sistemas de gestión y procesos de mejora continua.

•EMAS "Eco-Management and Audit Scheme⁷", la cual es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental). Esta herramienta de gestión permite a las empresas evaluar, reportar y mejorar su comportamiento ambiental. Fue elaborada en 1995 y revisada en el año 2008.

^{3.} http://www.accountability21.net/

^{4.} http://www.sge21.foretica.es/es/

^{5.} http://www.sa-intl.org/

^{6.} http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/

^{7.} http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

Dentro de las normas vinculadas con la responsabilidad social, existen otras series de normas que responden a intereses de la sociedad y de carácter internacional por cuanto han sido elaboradas y aprobadas por la ISO. Estas normas están basadas en sistemas de gestión y mejora continua y son de carácter certificable:

•ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. La cual establece los requisitos para que una organización mantenga un sistema de gestión de la calidad a través de la identificación, definición e interrelación de procesos que conlleven a la mejora continua, basada en principios de gestión que según mi criterio fue la primera iniciativa técnica llevada a cabo por la ISO en el año 1987 y revisada en el año 2008, vinculada con la responsabilidad social y que se convierte en el eje de la integración de los sistemas de gestión y que, a su vez, presenta un modelo que permite incorporar la responsabilidad social en las prácticas diarias de una organización.

•ISO 14001. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con Orientación para su Uso. Tal como su nombre lo indica, esta norma establece los requisitos que debe cumplir una organización para tener un sistema de gestión ambiental y la consecuente mejora continua en su desempeño ambiental. Fue elaborada por primera vez en el año 1996 y revisada en el año 2004.

•ISO 27001 Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información. Requisitos. Elaborada en el año 2005. Esta norma establece recomendaciones para realizar la gestión de la seguridad de la información que puede utilizarse por los responsables de iniciar, implantar o mantener la seguridad de la información en una organización.

•ISO 22000 Sistemas de Gestión de Inocuidad de los Alimentos. Requisitos para cualquier Organización de la Cadena Alimentaria. Esta norma, como lo establece su alcance, integra los principios del HACCP "Hazard Analysis and Critical Control Points" (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y las etapas de aplicación establecidas por el Codex Alimentarius⁸ por medio de requisitos auditables basados en un sistema de gestión. Fue elaborada en el año 2005.

Adicionalmente, existen otras Normas ISO de la Serie ISO 9000 y 10000 relativas a la calidad. Estas no son normas de requisitos sino normas de directrices vinculadas a la responsabilidad social, específicamente, en el caso de la sustentabilidad de las organizaciones, la norma recientemente revisada ISO 9004-2009 Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Un enfoque de Gestión de la Calidad, con el objeto de apoyar el logro del éxito sostenido de cualquier organización, sin importar su tamaño, tipo o actividad, a través de un enfoque de gestión de la calidad; y en el caso de clientes, consumidores y prácticas justas de negocios, como son:

•ISO 10001, Gestión de la Calidad - Satisfacción del Cliente - Directrices para los Códigos de Conducta de las Organizaciones. Esta norma asiste a las organizaciones a desarrollar e implementar códigos de conducta eficaces, justos y precisos.

•ISO 10002, Gestión de la Calidad - Satisfacción del Cliente - Directrices para el

^{8.} La Comisión del Codex Alimentarius fue creada en 1963 por la FAO y la OMS para desarrollar normas alimentarias, reglamentos y otros textos relacionados tales como códigos de prácticas bajo el Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias. Las materias principales de este Programa son la protección de la salud de los consumidores, asegurar unas prácticas de comercio claras y promocionar la coordinación de todas las normas alimentarias acordadas por las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. http://www.codexalimentarius.net/web/index_es.jsp

Tratamiento de las Quejas en las Organizaciones. Esta norma proporciona orientación a las organizaciones sobre cómo pueden abordar de manera justa y eficaz las quejas sobre sus productos y servicios.

•ISO 10003, Gestión de la Calidad - Satisfacción del Cliente - Directrices para la Resolución de Conflictos de Forma Externa a las Organizaciones. Esta norma aborda situaciones en las que las organizaciones no han sido capaces de resolver las quejas a través de sus mecanismos internos de tratamiento de quejas.

En cuanto al tema ambiental, existe un gran número de normas de la Serie ISO 14000 Gestión Ambiental, relativas a la evaluación del desempeño y etiquetado, entre ellas:

- •ISO 14004 Directrices Generales sobre Principios, Sistemas y Técnicas de Apoyo.
- •La ISO 14015 sobre evaluación ambiental y las relativas a etiquetas ambientales (14020 Principios generales- 14021 Tipo II- 14024 Tipo I 14025 Tipo III).

Dentro de las normas regionales elaboradas por COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas)⁹ cabe destacar las relativas a la accesibilidad a edificaciones de las personas con discapacidad. Y la ISO/IEC/COPANT 71-2001 Directrices para que los redactores de normas consideren las necesidades de las personas mayores y de las personas con discapacidad.

Hacia la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social

Esta norma, que nace como una necesidad de los consumidores, a través del Comité de Políticas de los Consumidores de la ISO, COPOLCO, está siendo desarrollada con el objeto de promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, proporcionar lineamientos a las organizaciones sobre cómo integrar la responsabilidad social en las prácticas diarias y fomentar que las organizaciones que realicen actividades de responsabilidad social vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer que el cumplimento de las leyes es un deber fundamental de las organizaciones y una parte fundamental de la responsabilidad social de las mismas.

Su contenido está basado en 7 materias fundamentales de la responsabilidad social, como son:

- •Gobierno organizativo
- •Derechos humanos (debida diligencia, situaciones de riesgo, eliminación de la complicidad, discriminación y grupos vulnerables, resolviendo acusaciones, derechos fundamentales del trabajo, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales y grupos vulnerables);
- •Prácticas de trabajo (empleo y relaciones de empleo, condiciones del trabajador y protección social, salud y seguridad en el puesto de trabajo, desarrollo humano y diálogo social);
- •Ambiente (prevención de la contaminación, uso de los recursos en forma sustentable, mitigación de los cambios climáticos y adaptación, protección y restauración del ambiente natural);
- •Prácticas operativas justas (anticorrupción, involucramiento político responsable, competencia justa, promoción de la responsabilidad social a través de la cadena de suministros y respeto por los derechos de propiedad);
- ·Aspectos de los consumidores (prácticas justas de operaciones, mercadeo e

^{9.} http://www.copant.org/

información, protección de la salud y seguridad de los consumidores, consumo sostenible, servicio a los consumidores, soporte y resolución de disputas, protección de la data y privacidad del consumidor, acceso a los bienes y servicios esenciales, consumo sostenible y educación y conciencia), y

•Contribución con la comunidad y desarrollo (involucramiento con la comunidad, inversión social, generación de empleo, desarrollo tecnológico, la prosperidad y el ingreso, educación y cultura, salud e inversión responsable).

Esta norma tomará en consideración la diversidad social, ambiental, legal, económica y organizacional. Igualmente no será una norma de sistemas de gestión como lo es la ISO 9001 de Gestión de la Calidad o la ISO 14001 de Gestión Ambiental, ni está planificada ni será apropiada para propósitos de certificación o para uso contractual y lo más importante es que estará dirigida a todo tipo de organizaciones sin importar el tamaño, tipo o ubicación, lo cual rompe con el mito de que la responsabilidad social es sólo para las empresas o grandes corporaciones.

Para su elaboración, la ISO creó en el 2005 un Grupo de trabajo denominado ISO/WG/SR¹⁰ el cual y según cifras presentadas en mayo de este año en Quebec, Canadá en la séptima reunión del Grupo de trabajo participan en la elaboración de dicho documento 435 expertos y 190 observadores de 91 países miembros y 42 organizaciones de enlace, entre las cuales podemos mencionar: la Organización Internacional del Trabajo OIT, UN, Global Compact, Global Report Initiatives GRI, Accountability, Ecología, UNIDO, UNTAND, OECD, y de América Latina Forum Empresa/ETHOS, y Red Puentes. Cabe destacar que del total de los 91 países participantes, la mayoría corresponde a países en desarrollo.

Una característica importante de este Grupo es la figura de pares que por primera vez se conoce en la ISO, lo cual implica que tanto el Grupo de Trabajo como cada Subgrupo de Trabajo está dirigido por representantes de países en desarrollo y países desarrollados en forma equitativa, al igual que la región y, por otro lado, la participación en el proceso de los diferentes "stakeholders" (consumidores, industria, gobiernos, ONG's, trabajadores y organismos de investigación, consultores, universidades y por supuesto los Organismos Nacionales de normalización), lo cual enriquece el proceso y garantiza la inclusión y la transparencia. La aprobación de esta norma está prevista para el año 2010.

En el ámbito de las normas nacionales, existe una diversidad de países que han desarrollado o están desarrollando normas nacionales vinculadas con la responsabilidad social, alguna de ellas previas a la ISO 26000 y otras derivadas de la misma, dentro de éstos podemos mencionar: Australia, Canadá, Colombia, Brasil, España, Francia, Israel, Inglaterra, México y Portugal¹¹.

De la normativa a la medición. Indicadores de gestión

Uno de los métodos más comúnmente utilizados por las organizaciones para monitorear su desempeño y evaluar el logro de los objetivos son los indicadores de gestión. Un indicador de gestión está constituido por los "datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o medición¹²". La responsabilidad social

^{10.} http://www.iso.org/wgsr

^{11.} La ISO 26000 señala expresamente en su contenido que la misma "no pretende prevenir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo".

^{12.} Definición tomada de la Norma española. UNE. Sistemas de Gestión de la calidad. Guía para la implantación de un sistema de indicadores. Octubre 2003

no escapa de esta medición. Existe una serie de indicadores entre los cuales podemos mencionar:

Los asociados a la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI Versión 3 elaborada por el "Global Report Initiatives", la cual es una guía para desarrollar un informe de responsabilidad social, basado en los tres aspectos clásicos: ambiental, económico y social. Estos informes pueden ser publicados en la página de GRI, y están basados en un sistema de indicadores que se establecen como indicadores núcleo e indicadores adicionales¹³. Estos indicadores están asociados con indicadores de desempeño económico, indicadores de desempeño ambiental e indicadores de desempeño social (Prácticas Laborales y Trabajo Digno, Derechos Humanos y Sociedad).

Actualmente, más de 1000 organizaciones en el mundo utilizan estos indicadores, algunas de ellas sin la intención de realizar informes de sostenibilidad o de responsabilidad social, sino para evaluar su propio desempeño en las áreas de responsabilidad social.

En América existe una serie de indicadores, siendo los más importantes a destacar los Indicadores ETHOS (última versión 2009), los cuales fueron establecidos por el Instituto ETHOS de Brasil. Estos abarcan valores, transparencia y gobernanza, publico interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidades, gobiernos y sociedad. De estos indicadores se ha derivado una serie de indicadores entre ellos los indicadores COBORSE¹⁴ -ETHOS de Bolivia, ADEC¹⁵ -ETHOS, y los indicadores generados por el IARSE-PLARSE (Programa de Responsabilidad Social para América Latina)¹⁷ y los indicadores IARSE-ETHOS para las pequeñas y medianas empresas¹⁸.

Otros indicadores utilizados en países de la región son los indicadores contenidos en el modelo del Balance Social de DERES¹⁹ de Uruguay y el Manual de Indicadores del Instituto INCAE de Costa Rica basados en indicadores de RSE del Instituto Ethos de Brasil y los indicadores utilizados por el Dow Jones²⁰, así como los indicadores definidos en el Manual para la Elaboración del Reporte de Sostenibilidad elaborado por el Grupo Rethos de la Universidad Pontificia de Bogotá, por el Centro de Responsabilidad de Colombia CCR y por CONFECAMARAS ²¹.

Otro tipo de indicadores vinculados con el comportamiento financiero y social de las empresas líderes en materia de sostenibilidad son: El "Dow Jones Sustainability Index"²² (DJSI), establecido en 1999, siendo los primeros índices globales que siguen el comportamiento de las empresas líderes en materia de sostenibilidad a nivel mundial. BOVESPA de Brasil con "Corporate Sustainability Index in the Stock Market". FTSE4²³ "Good

^{13.} http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm

^{14.} Corporación Boliviana de Responsabilidad Social http://www.coborse.org/

^{15.} Asociación de empresarios Cristianos http://www.adec.org.py/

^{16.} Instituto Argentino de Responsabilidad Social www.iarse.org

^{17.} http://www.plarse.org/

^{18.} http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp

^{19.} Responsabilidad Social Empresaria http://www.deres.org.uy/home/detail_manuales.php?idm=158

 $[\]textbf{20.} \ http://www.incae.com/ES/centros-academicos-investigacion/Manual\%20 de\%20 \ Indicadores\%20 de\%20 \ RSE\%20 Modelo\%20 Costa\%20 Rica.pdf$

^{21.} Solarte R, (2007) Responsabilidad Social Empresarial para la elaboración del reporte de sostenibilidad. BID-Confecamaras

^{22.} http://www.sustainability-index.com/

^{23.} http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

Index, "The Ethibel Sustainability Index", una herramienta financiera y social que agrupa dos índices globales: ESI Pioneer Global, ESI Excellence Global y dos índices regionales: ESI Pioneer Europe y ESI Excellence Europe y los indicadores ambientales Environmental Sustainability Index²⁴.

En Venezuela, se han desarrollado indicadores propios de gestión. Los primeros fueron desarrollados por la Fundación Escuela de Gerencia Social, FEGS de Venezuela. Dichos indicadores se utilizan para medir y evaluar el impacto de la inversión social en las dimensiones internas y externas²⁵ publicado por Alianza Social de Venamcham en el año 2002, y los Indicadores de Sustentabilidad - Dimensión Social de SOCSAL de Venezuela, herramienta producida por Foco Sustentable para apoyar a las empresas a valorar el impacto y efecto de su inversión social, publicados en el año 2006 por Alianza Social de Venamcham.

^{24.}http://sedac.ciesin.columbia.edu/es/esi/

^{25.} Machado, C.; Berti, Z.; Caraballo, I. (2002) Balance Social para la empresa venezolana. Modelo de la Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)

RSE: MÁS ALLÁ DE LOS INDICADORES

Rocío Guijarro Xiomara Zambrano

Una de las dimensiones más técnicas de la Responsabilidad Social Empresarial, o quizás la mayor de todas, es el ámbito de los indicadores. Es el lado opuesto de su aspecto más romántico o etéreo (la genuina vocación de hacer el bien), tan necesario e importante como el buscar la autenticidad de la conexión entre el alma de la corporación y el ejercicio de su ciudadanía. ¿Cuáles son y en qué consisten? ¿Qué indicadores debo usar? ¿Cómo aplicarlos? ¿Para qué sirven y cómo saber si vale la pena? ¿Eso es ponerse una camisa de fuerza? ¿Es válido aplicarlos en Venezuela cuando somos una sociedad signada por un acentuado crecimiento de leyes, regulaciones y fiscalizaciones que inciden y afectan la productividad y rentabilidad de las empresas? ¿Se pueden aplicar indicadores de RSE a pequeñas y medianas empresas?

Indicadores: ¿por qué y para qué?

Si bien desde la mirada del Pacto Global de las Naciones Unidas el Global Initiative Report (GRI) es la médula central en cuanto a evaluación de la gestión en la RSE se trata, se cuenta con un amplio menú de opciones para establecer un sistema de indicadores en la gestión de la RSE, a gusto del usuario y acorde con el modelo a implantar. Lo que se persique, en primera instancia, es asentar una herramienta de gestión que haga más tangible la noción de ser una empresa socialmente responsable, y ser identificada como tal. Las empresas que cuentan con un cuerpo de elementos conceptuales que definen un modelo de organización, están familiarizadas con formas, actitudes y credos derivados de herramientas de gestión, que han variado según la época: Calidad Total o Método Deming, Reingeniería, Productividad, Mejoramiento Continuo, Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), y más recientemente siglas como HSE (del inglés Health, Safety & Enviroment), además de diferentes variantes de normas ISO, aunado a una gama de formatos con estilos y nombres propios a volcar en la presentación de memoria y cuenta anual, o balance. Independientemente del modelo, ellos convergen en una necesidad de cuantificar los logros y aciertos en el manejo del negocio, tanto como sistema como en sus partes.

En base a esa necesidad de supervivencia a corto o largo plazo, cualquier modelo de gestión que permita resolver asuntos críticos (como la presión de un grupo social o de una regulación) o blindarse ante su posible influencia, es aplicable. En este sentido, el individuo asume a la RSE como una práctica guiada y especializada, que requiere ejecutar métodos, procedimientos e indicadores de gestión que ya han sido aplicados por otros, son reconocidos, o bien porque es un estándar mandatario desarrollado por la casa matriz del holding (en el caso de las multinacionales). Se trata entonces de organizar recursos y realizar acciones con un plan establecido y con expectativas de resultados que redunden en la calificación comprobada de empresa "socialmente responsable". Sus beneficios directos se calculan en términos de credibilidad, y especialmente en respaldo hacia la reputación de la empresa y de sus respectivas marcas.

Sin embargo, no basta con las leyes. Hay una moral social que pide cuentas y los indicadores sirven para armar esa historia y ese argumento que permita mostrar rápidamente el "check list" social de la escena corporativa, y ponerle estética al asunto, para hacerlo creíble.

¿Un "GPS" o una camisa de fuerza?

Comunicar es una de las bases en la RSE. No sólo porque es el eje para el establecimiento del diálogo vinculante con los públicos clave de la organización, sino porque es la vía para proyectar la existencia de la empresa, sus prácticas y filosofía, dentro del universo social. No basta con actuar, también es necesario decirlo, y saberlo hacer. En efecto, el propósito general del Pacto Mundial de la ONU, es hacer viable la "Comunicación de Progreso", mediante la sistematización y a través del uso del GRI.

Así como se requiere la construcción de un modelo administrativo que permita la operación de un negocio, desde una perspectiva sistémica e integrada. El uso de un sistema de indicadores permite construir un "GPS" corporativo, en cuanto a su rol social. El ideal es que en el arranque de sus operaciones, su fundación, ya se cuente con una actitud y una postura del cómo abordar la responsabilidad social y plasmarla en las operaciones del negocio. El contar con un sistema referente, en este caso, un cuerpo de indicadores sincronizados con el modelo de la organización, permite enfocar desde el inicio hacia dónde se quiere ir. Sea cual sea la herramienta a implantar, implica el poder mirarse en el actuar, y saberlo hacer saber, más allá de una simple tarea de verificación o check list. Las secciones de un manual de indicadores hacen las distinciones sobre hacia dónde dirigir la mirada, si es para evaluar o simplemente para dar un reporte.

Es parte de ese ideal del hacer efectivo también saber mirar más allá del ombligo corporativo, y estar atento hacia las tendencias del entorno y de la naturaleza misma del negocio, de sus puntos sensibles y cuáles pudieran ser los puntos débiles a la hora de "dar cuenta" a la sociedad sobre lo que se hace y cómo se hace.

Lo importante es comenzar a transitar el camino y poner en práctica lo que, parafraseando a la célebre obra de Carroll, el gato le dice a Alicia ante su encrucijada "no importa qué camino escojas, si no sabes hacia dónde vas".

Los indicadores para la gestión de la RSE, así como aquel sistema de normas y códigos que se desarrollen e implanten en una empresa, dentro de ese campo, hacen más viable el viaje hacia esa visión del ente socialmente responsable al cual se quiere llegar y ser identificado. Es una forma de autorregulación -aunque pueda coincidir en el presente o en el futuro con leyes y normas formales y de obligatorio cumplimiento- con un necesario proceso de implantación que incide en la cultura corporativa; y que a la larga sea más factible pasar con buenas notas después de un examen detallado. El ideal es que cuando ese momento llegue, por dónde sea observada, o se le haga una muestra, o una biopsia, sea hallado en el ADN de la empresa un componente de RSE, en actitud y convicción.

Y sin embargo, el ser humano, al igual que la dinámica social, evoluciona, cambia, incluso cuando persigue conservar lo bueno, y a veces hay que incorporar nuevos enfoques y elementos para conservar lo que es importante, y mantener la práctica de la revisión y la flexibilidad. Los indicadores tienen que ser un marco para hacer que el sistema funcione bien, se hagan correctivos, en vez de crear trabas. No es control rígido, ni dictadura de normas. Ese es un tanto de práctica, hacer y corregir, y es parte de la evolución ¿o no hemos recorrido si revisamos y miramos atrás?

También el uso de normas e índices para guiar la actuación socialmente responsable, hace más óptimo el uso de la energía espiritual de los miembros de la organización, especialmente en momentos de dificultades. El ser humano en sí, busca o elige siempre

la opción que le evite menos pérdida de energía, el costo de decidir cuando no se posee una guía o un marco, es mucho mayor que el costo de implantar una guía de "qué hacer en caso de" (conducta ética con proveedores, por ejemplo). Es más sencillo mirar ese GPS corporativo, que decidir ante la incertidumbre. Lo ambiental y ecológico como prueba. Tomar como ejemplo la guía del marketing sostenible.

Por otro lado, cuando ya hay un camino recorrido en materia de RSE -sin importar cuán largo haya sido o cuán consciente se ha sido de ello- y se quiere organizar y evaluar ese hacer para establecer cuán socialmente responsable se ha sido y se es, allí juegan un rol importante los indicadores. Aquí se entra en el plano de la auditoria, la certificación y hacer valer las habilidades de documentación y estructurarla con sentido estético y divulgativo.

El evaluar lo ya hecho, legitimado mediante el uso efectivo de herramientas y haciendo conexión con el Pacto Global, además de transmitirlo al colectivo para cooperar con la construcción de una plataforma de confianza y credibilidad, llevaría a un indicador de sociedad, socialmente responsable, y que es mucho más que la suma de sus partes.

Además de todo lo anterior, y en sintonía con los principios rectores de todo negocio como la rentabilidad, la adopción de un sistema de indicadores en RSE muestra logros tangibles a la hora de hacer evaluar la efectividad de la inversión social y tomar decisiones.

Rol de CEDICE en el conocimiento de los indicadores

En Venezuela, el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad, CEDICE Libertad, se ha dedicado desde su fundación en 1984, a desarrollar diversos programas, en los que se adelanta una actuación de solidaridad social fundamental con el apoyo de organizaciones empresariales y empresas. Éstas no son -no pueden sermuy generosas en su acción filantrópica, ni siquiera cuando ésta resulta deducible de impuestos. Pero la cuestión de fondo no está, en Venezuela, en discusión.

Sólo que instituciones como CEDICE asumen como deber el insistir en sus actuaciones y en su labor de convencer a las propias empresas sobre la idoneidad, la pertinencia y la eficiencia de la verdadera filantropía que hacen cuando apoyan. Y a través de su Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa, CEDICE aporta hacia ese ideal de sociedad a través de la divulgación de indicadores, índices, entre otras actividades de promoción y formación en RSE, en alianza con otras instituciones y dentro del marco de la libre iniciativa. El primero de los tres manuales editados, el "Manual de Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial", se realizó para periodistas y medios de comunicación sobre los indicadores y conceptos básicos definidos por el Instituto Ethos de Brasil, en español. Estas son herramientas concebidas para la unificación de los conceptos de RSE, así como ofrecer una lista de aspectos susceptibles de ser evaluados por las empresas, para facilitar la labor de autodiagnóstico de sus prácticas. Enseñar a ver cuáles son los aspectos fundamentales que caracterizan a una empresa socialmente responsable, cómo utilizar los Indicadores Ethos, según siete tópicos clave: valores, transparencia y gobernabilidad, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y sociedad.

El segundo manual es "El Balance Social y la Comunicación de la Empresa con la Sociedad", destinado a facilitar herramientas para comunicar el éxito (que tanta falta hace) y los desafíos de sus estrategias socio-ambientales y la coherencia ética de sus operaciones. Así, se promueve el objetivo de impulsar una mayor transparencia a las actividades

empresariales, y aumentar el diálogo de la organización con la sociedad. Eso es balance social, y más allá de "dar cuenta" a la sociedad en forma franca y abierta de lo que se hace y cómo lo hace, también es una orientación para cotejar las expectativas de los públicos frente a la planificación propia. Es una práctica de auditoría social donde los datos son extraídos previas líneas de búsqueda de utilidad, para definir un conjunto de evidencias sobre la habilidad de la organización para lidiar con sus desafíos futuros.

El tercer manual editado por el Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa, de CEDICE, es el de "Sostenibilidad en Mercados Emergentes". Derivado del estudio realizado por el Instituto Ethos, la consultora británica "SustainAbility" y la Corporación Financiera Internacional. Aquí se promueve una mirada crítica y el conocimiento de cuáles son esos factores para facilitar el diseño -en cada empresa- de una matriz de ambiente de negocios para la sostenibilidad, y facilitar la identificación de un mapa de riesgos y oportunidades. La sostenibilidad ocupa progresivamente la agenda mundial de negocios en un momento en que el entorno empresarial se torna más competitivo ante el panorama del agravamiento de los problemas ambientales y la distribución desigual de los beneficios de la globalización.

Lo primero es lo primero: libertad

Los principales indicadores a considerar, son los de un país. ¿Hay posibilidades de empresas prósperas y sanas en medio de una sociedad enferma, asfixiada por leyes y controles? En este tema vale mencionar los indicadores en el campo de lo negativo: a mayor cantidad de leyes y normas que convierten en obligatoriedad lo que debería ser parte de un concepto y modelo de negocio, mayor es el crecimiento de dificultades o impedimentos que encarecen e inciden negativamente en los índices de eficiencia y productividad. La libertad de acción se minimiza, con tantas amenazas de penalización. Los procesos internos pueden hacerse más lentos, más costosos y más susceptibles de requerimientos fuera de lo sensato.

Libertad y responsabilidad van de la mano. Y si las empresas hacen filantropía, en primer lugar, es como una fórmula de cooperación voluntaria que, por una parte, tiene el resultado inmediato de reducir sus pagos de impuestos -en los países en los que, como en Venezuela, estas liberalidades son deducibles- y, por la otra, implica un mecanismo de redistribución más efectivo que el que hace el Estado por la vía del gasto fiscal.

La solidaridad social, que siempre ha de ser voluntaria, tiene, además de sus resultados inmediatos, otros trascendentales efectos a plazos medianos y largos. Cualquier apoyo que se le dé al desarrollo de la sociedad contribuye a su mejora. Y una mejor sociedad, más equilibrada, más competente, más productiva y con mayor nivel de bienestar, es un marco favorable al desenvolvimiento de la libertad, del mercado, de la competencia, del bienestar sano y generalizado, así como a la vigencia plena de los derechos de propiedad, rasgos inherentes todos a la existencia de una sociedad realmente libre, eficiente y productiva. Y éstos son los indicadores centrales de un país próspero.

Más allá de los indicadores

Los indicadores en Responsabilidad Social Empresarial (o el nombre que se le quiera dar a ésta dentro de la empresa) incluyen un trabajo de ingeniería y arquitectura organizacional, previa a la acción o posterior a ella. En todo caso es una mirada compuesta de alta subjetividad, porque aunque se persigue la obtención de "data dura", de lo cuantificable,

se puede perder en el camino la esencia de lo intangible. Es necesario combinarlo con otro enfoque más cualitativo, de seguimiento en el tiempo y de percepción sobre la calidad humana y el "alma" de la organización.

Mantener el enfoque sistémico e integrado, para no perder el norte ni caer en el exceso de tecnicismo, es parte del reto. Obtener una certificación vinculada a la RSE, auditada seriamente, conlleva una carga referencial y reputacional valiosa. Una empresa nunca puede prever, del todo, una crisis, pero el encararla eficazmente se apoya fuertemente en la credibilidad y la confianza construida con los diferentes públicos, especialmente con información de calidad. Y más si lleva un sello confiable, derivado a su vez de un manejo efectivo de indicadores.

Al igual que para una persona una carta de referencia, un índice de solvencia financiera y de buenos promedios en su cuenta bancaria, intentan dar una aproximación a su comportamiento en esa dimensión, es sólo una arista del todo. El mapa no es el territorio, pero las coordenadas sirven para no perderse en el trayecto. No es lo mismo la ética en un contexto de economía estable, de mercados prósperos y de un sistema de igualdad de oportunidades, que ser ético en una sociedad donde el foco principal de cada quien es la sobrevivencia. Allí el reto es mucho mayor para las empresas, en lo que respecta a valores y comportamiento deseable, especialmente de sus públicos clave y de injerencia directa, como lo son sus trabajadores y administradores. La constante elaboración y revisión de indicadores inherentes a la ética facilita el evitar la ceguera emocional y las soluciones improvisadas. El desafío entonces de las organizaciones es identificar elementos rectores que indiquen prácticas modelo y metas concretas que de alguna manera muestren que ante momentos de duda e incertidumbre hay salidas y opciones.

El aporte de CEDICE en este sentido, ha sido, en primer lugar, principista, doctrinario porque parte de su misión consiste en promover y alentar la libre iniciativa y las condiciones para una sociedad ética, justa y con igualdad de oportunidades. Más allá de la divulgación de contenidos técnicos y la formación en los mismos, el esfuerzo se orienta en reiterar el carácter del principal indicador de una sociedad libre y próspera: la sana expansión y consolidación de su número de empresas -grandes, medianas o pequeñas- que crecen, generan utilidades y beneficios para sus trabajadores y familiares. En consecuencia, una sociedad socioeconómicamente sana.

La utilidad social del debate sobre políticas públicas

Más allá de los indicadores que signan a una empresa socialmente responsable, están los vinculados a si es o no una sociedad integralmente responsable. La capacidad de debatir y proponer políticas públicas es parte del ser socialmente activo.

Aquí las cuestiones a dilucidar son: ¿tiene el análisis y la promoción, a nivel de opinión general, del debate sobre políticas públicas, utilidad para la sociedad? ¿Cumplen una función social las instituciones que actúan en ese campo y las empresas que las apoyan? ¿Hay beneficios sociales que también convienen a las empresas que entran en este ámbito no tradicional de la filantropía, de la solidaridad voluntaria con la gente? Las respuestas a estas interrogantes son todas afirmativas. En la medida que se enriquezca el debate público sobre cuestiones de interés general, la sociedad está mejor preparada para su participación en la definición de su destino. Y puede ejercer, con más propiedad y mayores posibilidades de éxito, su opción de modificar propuestas de políticas públicas que podrían significarle perjuicios antes que beneficios. Además, esa labor tiene también

ingredientes de preparación, de educación, de capacitación de la gente en torno a las complejidades económicas, sociales y políticas del mundo de hoy. Y esa aptitud del cuerpo social para debatir con propiedad las propuestas de políticas públicas, acrecienta su probabilidad de ser mejor y, en consecuencia, sus posibilidades de llegar cuanto antes a ser, como conviene a todos, una sociedad libre, eficiente, competitiva, próspera y con derechos que, como el de propiedad, estén irreversiblemente garantizados por igual para todos.

Por lo demás, esa labor también favorece a las propias instituciones que trabajan en el campo de las políticas públicas, por cuanto estimula la filantropía que se materializa por la vía de estas organizaciones de la sociedad civil. La filantropía favorece a la filantropía.

De esta manera, la acción de instituciones que difunden conocimientos, investigan, analizan, proponen y someten al debate sus propuestas sobre políticas públicas y otras actuaciones de estados y gobiernos, es del mayor interés social.

Le conviene a la sociedad esa acción y, en tal sentido, obviamente que las instituciones que las adelantan y las corporaciones e individualidades que las respaldan financieramente, están atendiendo a su "responsabilidad social", están cumpliendo una evidente "función social" adicional.

Además de la conveniencia de actuar en una sociedad mejor, más capacitada, mejor organizada y más próspera, para las empresas existen los resultados inmediatos de reducir sus aportaciones fiscales y de reconducir, por lo menos en parte y por voluntad propia, el gasto que el Estado dedica, con mucha ineficiencia, a la llamada "justa redistribución de la riqueza", a la solidaridad social compulsiva, basada en la expropiación.

La "función social" primordial, fundamental, de una empresa, consiste en existir. Es una perogrullada decir que, para que algo pueda hacer alguna cosa, ese algo tiene, primero, que existir. Pero tal verdad de Perogrullo viene al caso en relación a la empresa y su función social. Porque una empresa que no exista, simplemente no puede cumplir función alguna, de la naturaleza que sea. Y, para una empresa, el existir no significa otra cosa que resultados económicos "en negro". Si una empresa genera utilidades, existe. Si no, desaparece.

Las pérdidas conducen a la quiebra y a la liquidación. Es decir, que para que una empresa pueda cumplir con otras llamadas funciones sociales, como la de desempeñar en el mercado el rol que la sociedad le indica, a través de las insustituibles señales de los precios, contribuyendo a la asignación eficiente de los recursos escasos, debe ser exitosa. Lo que quiere decir generar utilidades. Sólo así son posibles otras funciones sociales -legítimamente medibles y calificables- como la de generar empleo, producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la gente y, en fin, hacer filantropía o caridad.

"A quienes sólo les preocupa lo que parece aplicable según la opinión prevaleciente, han visto constantemente que hasta eso ha pasado rápidamente a ser políticamente imposible, como resultado de cambios en la opinión pública que a ellos no les interesó orientar... Pero si recuperamos esa fe en el poder de las ideas, que fue el sello del liberalismo en sus mejores momentos, no se habrá perdido la batalla. El renacimiento intelectual del liberalismo ya se está realizando en muchos sitios del mundo. ¿Llegará a tiempo?"

Friedrich von Hayek. Premio Nobel de Economía 1974

CAPÍTULO XIII VOLUNTARIADO CORPORATIVO Y RSE

VOLUNTARIADO CORPORATIVO: HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO SOCIAL DE LA EMPRESA

"La acción lo es todo, la gloria es nada" Goethe

Carlos Rivas

En esencia las empresas nacen y existen para servir, ¿Entonces por qué algunas pierden el rumbo y dejan de trabajar con y para la gente? ¿Será que con el tiempo pierden su noción de liderazgo basado en principios? Llegó la hora de recobrar el genuino triple resultado de la sustentabilidad.

Resulta difícil pretender empresas prósperas en sociedad y ambientes enfermos.

Es urgente que las empresas habiliten a los trabajadores con conocimientos y acciones que permitan alinear los valores de las personas con los valores corporativos, haciendo longevas a las organizaciones, contribuyendo a la paz social y la gobernabilidad.

Estamos en tiempos de cambios no lineales que expone a las empresas a una constante turbulencia. Sin duda, desde hace un tiempo la sociedad exige un nuevo Contrato Social, en especial, "puertas adentro" de las empresas. Estamos en presencia de la gestión 2.0, que exige a las corporaciones nuevas maneras de ser y hacer. También es menester una clara agenda social que se convierta en la hoja de ruta que las conduzca a nuevas maneras de fortalecer su propio tejido social, un tejido lo suficientemente amplio y consistente como para garantizar que los diversos públicos de interés sean influidos de forma positiva por la acción social empresarial.

Insistimos sobre la importancia de la Responsabilidad Social en su dimensión interna. Esta debería ser la prioridad de cualquier programa o iniciativa socialmente responsable, así como de la gestión integral de las empresas, porque no deberíamos dar hacia fuera lo que no hemos sido capaces de dar hacia adentro, lo que los abuelos denominaban "la claridad para la calle y la oscuridad para la casa".

He aquí la importancia del Voluntariado Corporativo: hombres y mujeres de los diversos niveles de la organización que colaboran de forma discrecional (voluntaria), poniendo su tiempo, talento y liderazgo centrado en principios a favor de causas sociales. Es el capital humano de la empresa con su conocimiento y solidaridad al servicio de la sociedad.

El voluntariado corporativo (algunos expertos opinan que solo debería llamarse "voluntariado" para que no quede limitado a labores vinculadas con la empresa o que sea esta la que se lleve los créditos, sino que sea una forma de canalizar el voluntariado desde la dimensión individual), representa una excelente herramienta para fortalecer el tejido social empresarial. En este sentido, es recomendable que la empresa propicie los escenarios temporales y materiales para esta buena práctica, habilitando a los trabajadores

para canalizar sus inquietudes en diversos sectores de la sociedad que requieren de apoyo para mejorar y que por lo general no han podido ser atendidas eficientemente por el Estado (Fallas de Mercado): atención a niños con cáncer o personas de la tercera edad, niños cuyos derechos han sido vulnerados, asistencia a jóvenes de escasos recursos y en situación de riesgo, etc.

Liderazgo centrado en principios...

La Responsabilidad social es operada a través de los valores, es decir la actuación socialmente responsable es la ética llevada a la práctica. De allí se deriva la importancia de llevar a cabo acciones empresariales basadas en valores como la solidaridad y el trabajo en equipo. Esto es posible operarlo a través del Voluntariado Corporativo, con la libertad de actuar coherentemente con lo que el trabajador piensa, siente y valora.

El sistema de valores es un asunto personal y los trabajadores necesitan tener un propósito de vida. Si promovemos la solidaridad estaremos generando "ética de 3ra generación" y comenzaremos a asistir al ejercicio de la libertad con responsabilidad, con el componente de autorregulación que ello implica (la mejor regulación es la autorregulación).

Las personas no solo trabajan por dinero, están en busca de su felicidad y buenos ambientes de trabajo. Cuando se sienten realizados en sus empleos las cosas toman otra dimensión. De allí la importancia de aportarles las herramientas que le permitan generar Capital Social. La solidaridad despunta como uno de los principales valores para cosificar la Responsabilidad Social, un valor de cambio en la actual economía del conocimiento con norte hacia lo social.

En la medida que las organizaciones Re-significan sus códigos de relacionamiento humano activan la estabilidad de la sociedad (Solidaridad viene de "Solidus", que significa "sólido, estable"). Hoy es importante que las empresas sean asociadas con la cooperación y la reciprocidad. Incluso, en materia de imagen y reputación, aquellas empresas que son percibidas como solidarias pasan por el filtro positivo de la opinión pública. Este es un atributo de las marcas que agrada a la gente. Al fin y al cabo, el propósito de una empresa es crear mejores condiciones de vida para otros.

La solidaridad no solo se manifiesta en ayuda material o monetaria, sino que hay un importante espacio para que la gente ponga su tiempo y talento para apoyar a otros. Aquí vale la pena citar al "TRIANGULO DELA SOLIDARIDAD", la propuesta de la costarricense Astrid Fischel, la cual parte de la premisa de que toda persona tiene múltiples potencialidades, independientemente de su nivel educativo, ingreso, posición social u ocupación.

Esta estrategia de participación ciudadana promueve el potencial de cada persona en procura de su propio bienestar. La autoestima y la responsabilidad individual evolucionan hacia la conformación de redes a través de la Solidaridad, activando un proceso de desarrollo colectivo.

La solidaridad representa estar unidos con otras personas (ética de 3ra generación), donde son reconocidas las semejanzas y nos alejamos de las diferencias, activando otros importantes valores como la tolerancia y el re-conocimiento (volver a conocer) del otro, ponerse en su lugar. Es aquí donde la solidaridad se convierte en indispensable para la convivencia pacífica.

Primero lo primero...

Otro aspecto indudable es que el tejido social de la empresa requiere de un período de gestación para configurarse, guiados siempre por valores, y en especial, por acciones planificadas, inteligentes y sustentables. En este sentido, pensar en la creación de grupos de voluntarios de la empresa que puedan aportar su tiempo y talento a acciones sociales requiere de pasos previos como lo son: 1) tener una agenda social que enfoque con claridad hacia donde se dirige la acción social de la empresa, 2) establecer alianzas con Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) especializados en ciertas áreas de atención (Educación, Salud, Deportes, Tecnología etc.), vinculadas con la agenda social antes mencionada. La alianza con las ODS debe dejar claro que nuestros trabajadores formarán parte de las actividades a ejecutar.

Es recomendable que el área de atención seleccionada esté en lo posible relacionada con la razón de ser del negocio, ya que la curva de aprendizaje será recorrida con mayor facilidad por la empresa y sus trabajadores, dando lo mejor de sí a la sociedad. Una vez que hemos cumplido estos pasos, podremos iniciar el proceso de polinización cruzada entre diversos actores que conforman el tejido social de la empresa: Accionistas, Directivos, Trabajadores, Organizaciones de Desarrollo Social, Clientes, Comunidad, Medios de Comunicación, Instituciones Públicas... podremos iniciar el proceso de organización de la gente, alineando las comunicaciones y la gestión humana (emociones y voluntades) alrededor del día a día del negocio. Podemos ser productivos y generar CAPITAL RELACIONAL al mismo tiempo.

Anatomía del Voluntariado Corporativo...paso a paso

Anteriormente hemos mencionado la importancia de incorporar la actuación socialmente responsable a lo largo de la cadena de valor de la empresa y que paulatinamente vaya formando parte de la gestión empresarial, incluyendo al Voluntariado Corporativo, una iniciativa que tiene una anatomía muy particular porque combina lo personal con lo colectivo, los valores de la gente con los valores de la organización, conecta a la empresa con su realidad, más allá de lo meramente operativo.

El Voluntariado Corporativo puede convertirse en una victoria pública si sabemos combinar las emociones con las operaciones: gestión de la gente. A continuación algunos consejos prácticos para conformar con éxito este tipo de iniciativa:

La información. Un buen plan de medios internos es el mejor aliado. Antes de realizar las propuestas de conformación del Voluntariado, es importante que los trabajadores estén muy bien informados de las acciones sociales ejecutadas por la empresa: montos de la inversión social y sus resultados, así como las diversas actividades de responsabilidad social, internas y externas. También deben poseer información sobre las Organizaciones de Desarrollo Social (Fundaciones, Asociaciones Civiles), Universidades y demás actores sociales con las que la empresa ha realizado alianzas.

Cada trabajador debería recibir un ejemplar del Balance Social o Informe de Sustentabilidad de la empresa (si ha sido publicado). En su defecto, se recomienda la elaboración de un documento que exponga claramente los avances de la empresa en materia económica, social y ambiental. Información similar, adaptada a diversos medios, puede ser difundida en revistas o boletines corporativos, circuitos de carteleras y eventos, que permitan comunicar de forma creativa la acción social y establecer de forma clara la Agenda Social

de la organización. Si los trabajadores están familiarizados con el trabajo social de la empresa, tendremos una parte del camino recorrido.

Cree un concepto que comunique claramente el propósito del voluntariado. Diseñe un logo, dele identidad, dote de uniformes, chapas o brazaletes. Los trabajadores percibirán que la acción es seria, consistente e institucionalizada.

Emocione para motivar. He compartido con muchísimos colegas su inquietud acerca de trabajadores indiferentes o poco motivados ante las convocatorias a incorporarse al voluntariado corporativo o a realizar acciones sociales concretas. Al respecto, he notado un común denominador: Poca emoción.

Nuestro propósito de integrar a los trabajadores debe estar precedido por la creación de condiciones emocionales capaces de motivarlo positivamente. No podemos motivar sin emocionar antes. Desde la convocatoria, pasando por las acciones a ejecutar y la comunicación deben apelar a CONEXIONES EMOCIONALES, a la creación de SIGNIFICADOS. Claro no todo debe ser emoción, también hay que dejar espacio a la planificación y a lo racional. Para esto es recomendable compartir ideas con el grupo, involucrarlos.

Sea respetuoso y paciente. Al tratarse de "voluntariado", es decir, la incorporación al mismo se realiza de forma "voluntaria", la convocatoria debe ser respetuosa, donde se invite a participar a través de un carta personalizada. Se integrarán de forma espontánea aquellos que deseen hacerlo, evite penalizar verbal ni moralmente a los trabajadores que no manifiesten su deseo de incorporarse al voluntariado. Que esté el que quiera y pueda estar. Déjelos en el "parking lot". Posiblemente otros compañeros puedan convencerlos luego de la ejecución de algunas actividades del voluntariado o se convencerán por ellos mismos acerca del aporte que pueden hacer a la sociedad y a lo reconfortante que ello puede ser (lo harán por convicción). No todas las personas se motivan con la misma facilidad. En mi experiencia personal he observado como los más resistentes a integrarse al voluntariado terminan siendo unos grandes aliados. Solo hay que propiciar el espacio apropiado y el diálogo constructivo para que esto ocurra.

Haga que aquellos trabajadores que manifestaron su conformidad de integrarse firmen una especie de carta compromiso donde se describen sus responsabilidades y se mencionan algunas de las actividades a realizar, aportando información clara sobre las actividades y horarios en los cuales podrían realizarse las tareas. Sea flexible con estos aspectos, de lo contrario el potencial colaborador podría salir espantado al ver que compromete inexorablemente su tiempo para llevar a cabo las actividades. Esto haría perder la VOLUNTARIEDAD como atributo.

Realice una auditoría de talentos e inquietudes con el fin de reconocer los liderazgos. El proceso de organización del Voluntario Corporativo requiere realizar una auditoría de los talentos e inquietudes de los trabajadores, por lo cual es recomendable hacer una especie de encuesta donde exploremos si el trabajador posee experiencias previas en materia de voluntariado, en que área específica han trabajado o desean trabajar. Así conocerá quien tiene mayor, menor o ninguna experiencia. Incluso puede ser una ocasión propicia para que propongan acciones específicas con organizaciones que ellos mismos recomienden. Esto propiciará la participación.

De este modo tendrá un perfil de cada voluntario. La profesión o área de trabajo del voluntario también es información de utilidad (las personas adecuadas en las tareas

adecuadas), con el fin de incorporarlo a actividades que perciban como significativas, con ética del servicio y que impulsen en cada individuo el sentimiento de que está "haciendo la diferencia" para transformar la sociedad (grandeza primaria). Esto coloca al individuo y a su colectivo inmediato en su dimensión humana.

Convoque a actividades puntuales y bien dirigidas. La actividad y horarios debe ser precisos, con instrucciones claras, con tareas asignadas a cada persona, preferiblemente durante el horario laboral (horas remuneradas), aunque no queda descartada que el voluntario done por convicción algunas horas libres. Es importante que el voluntario esté activo y con buen direccionamiento durante el período que le toque desempeñar sus tareas. Es recomendable crear estaciones de trabajo, ello ayuda a delimitar funciones. Los voluntarios deben poseer un líder de la jornada, que les guíe y resuelva dudas e imprevistos.

Asigne a una persona con la tarea de proporcionar eventualmente refrigerios e hidratación a los miembros del voluntariado, así como de atender necesidades puntuales. Los voluntarios requieren apoyo constante y el tener respaldo los mantiene motivados y centrados en la tarea.

Haga "Core Marketing". Realice el mercadeo interno del voluntariado y sus actividades con la misma pasión con los que ejecuta los aspectos mercadotécnicos de los productos o servicios de la empresa. Es importante que "venda" la acción social de la empresa entre sus trabajadores, dándole visibilidad. Asigne un modesto presupuesto para comunicaciones y material POP. Dote a los voluntarios de uniforme, chapas y otros elementos de identificación, comunique internamente los resultados, incorporando la agenda social como un aspecto importante de la vida empresarial. Publique en carteleras y otros medios internos las fotos de la actividades y mencione a los participantes, incluso agregando anécdotas de la actividad. El Voluntariado también puede tener su toque divertido, tal como ocurre en las actividades extra oficina.

Agradezca y premie. Cada voluntario es también una persona, agradézcale lo que ha hecho por una mejor sociedad. Luego de la actividad envíe una carta o un certificado personalizado dando las gracias, en la cual explica los resultados de la actividad, destacando la importancia de su aporte. Puede estimular con sencillos presentes que sirvan de estímulo. No se trata de un pago, sino de un agradecimiento.

Dé visibilidad a las actividades del voluntariado. Utilice los medios internos y externos que estén a su alcance para dar a conocer las iniciativas que su empresa y los trabajadores llevan a cabo. Lo que no se comunica no existe para sus diversos públicos. Deje atrás el dilema de comunicar o no comunicar, hágalo con firmeza, y sobre todo exaltando el orgullo de sus trabajadores por el servicio que prestan a la colectividad. Al exponer a los públicos las actividades de este tipo, la empresa será percibida como socialmente responsable y solidaria.

Documente las actividades en video con opiniones de los trabajadores, beneficiarios, líderes de la comunidad y otros que considere importantes en su labor. Exponga sus opiniones sobre las acciones llevadas a cabo, luego comuníquelas con creatividad y convicción. Coloque el video en circuitos cerrados dentro de la empresa y youtube (puede activar su propio canal). Utilice las redes sociales. Sus trabajadores pueden incorporarse como seguidores de la red 2.0 y activar las comunicaciones por esa vía.

Si las acciones del voluntariado poseen un buen respaldo comunicacional estará la adhesión de nuevos voluntarios potenciando la labor.

Alinear a las diversas áreas es importantísimo cuando se trata de conformar y mantener el Voluntario Corporativo. Las áreas de Comunicaciones, Recursos Humanos, Operaciones y otros deben estar en sintonía a la hora de ejecutar tareas ya que se trata de realizar la labor social sin detener la productividad de la empresa. Esta será una manera de incorporar la actuación socialmente responsable a lo largo de la cadena de valor de le empresa. Todas las áreas deben involucrarse para comprender el tema y estar informadas sobre la importancia que tiene la actividad del voluntariado en la agenda social de la organización.

Esta alineación es capital a la hora de poder lograr el objetivo planteado, ya que están en juego horarios de trabajo. El tema de conformación y permanencia del Voluntariado corporativo.

Promueva el voluntariado dando adiestramiento al personal sobre tópicos relacionados con el mismo. Incorpore la solidaridad, la ciudadanía y otros valores como parte de las actividades de adiestramiento, creación de capacidades y generador de tejido social empresarial.

Peter Drucker, padre de la gerencia moderna y experto en liderazgo empresarial, habla del voluntariado como un medio para que los trabajadores en la era del conocimiento puedan pasar del "éxito a la trascendencia", entonces ¿por qué no podemos incorporar esta buena práctica a nuestra gestión social?

Ha llegado un interesante momento para activar un conjunto de acciones colectivas, donde empresa, (trabajadores activos y jubilados), clientes y demás públicos actúen para crear una mejor sociedad.

HABLANDO DE MEJORES PRÁCTICAS.... INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO DE EMPLEADOS

Iraida Manzanilla Guerra

Desde el último tercio del siglo XX se viene desarrollando lo que hoy conocemos como Voluntariado Corporativo o Voluntariado de Empleados. Y, al igual que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha sufrido variaciones en el tiempo y se ha inspirado en un modelo menos filantrópico y más cercano a la inversión social y sobre todo a la transformación social.

Como refiere Heloisa Coelho, Directora Ejecutiva de Riovoluntario en la presentación del Perfil del Voluntariado Empresarial en Brasil: "el concepto de solidaridad a fines de los años 90, estaba prioritariamente relacionado a valores morales socialmente construidos, como altruismo y compasión. Ser socialmente responsable, en el siglo XX, era algo como ser caritativo, una virtud. El siglo XXI trae una infinidad de "ciber-conceptos" y con ellos una nueva definición de solidaridad. Ella no sólo es compasión. Ella no sólo es caridad. Ella no sólo es filosofía envuelta en el discurso. Solidaridad en el siglo XXI es acción en pro de nuevos paradigmas, de nuevos conceptos, de completa reformulación estructural".

Para dar respuesta a este gran reto, y pasar de lo asistencial a lo transformacional, se requiere de un mayor esfuerzo y profesionalismo en la creación, coordinación y evaluación de un programa de Voluntariado Corporativo. Sin un diagnóstico actualizado, una adecuada planificación y un monitoreo riguroso no se puede dar esa respuesta que nos exige el entorno social con el cual convivimos.

En seminarios y talleres hemos hablado del desarrollo de un programa de Voluntariado Corporativo como el proceso de asumir 7 desafíos:

- 1.Pensar en la empresa
- 2.Definir estructura
- 3.Delinear el marco referencial
- 4. Establecer políticas corporativas
- 5.Trabajar juntos
- 6.Garantizar permanencia del programa
- 7. Evaluar la experiencia y rendir cuentas

En esta oportunidad, nos concentraremos en el 7º desafío: Evaluar la experiencia y rendir cuentas.

El Voluntariado Corporativo o Voluntariado de Empleados es una estrategia de RSE

El Voluntariado Corporativo o Voluntariado de Empleados, es una de las estrategias más importantes y efectivas de la política de Responsabilidad Social de las empresas, la cual atiende al mismo tiempo las dimensiones interna y externa. Además permite incrementar el impacto positivo que tienen en la comunidad y dar significado a la inversión más allá del aporte económico.

Hoy día, las organizaciones de desarrollo social exitosas necesitan incrementar el profesionalismo con el que operan, diversificar sus fuentes de ingreso para contar con presupuestos sostenibles y desarrollar programas de calidad para sus beneficiarios. Por otra parte, las empresas están siendo urgidas a adoptar modelos de acercamiento responsable para crear mejores relaciones con las comunidades en las que operan y contribuir con la calidad de vida de dichas localidades.

De este acercamiento "socialmente responsable" pueden generarse beneficios mutuos entre las empresas y organizaciones de desarrollo social o comunidad local y generalmente las conexiones se dan de una manera ad hoc.

Se reconoce que los programas de Voluntariado de Empleados son una gran oportunidad para la motivación de los mismos, el desarrollo de sus habilidades y la demostración de los valores corporativos. Permite que cualquier trabajador, colaborador o empleado, cualquiera sea su nivel de experiencia, agregue valor a la comunidad, a la empresa y a sí mismo.

En casi todos los textos, conferencias, talleres, sobre Voluntariado Corporativo se reconoce básicamente que es una estrategia buena para la comunidad, buena para los voluntarios y buena para la empresa. Se reconoce que:

- •A través del voluntariado, y trabajando en ambientes diferentes se mejoran las habilidades y experiencia de los empleados, lo cual es interesante para el desarrollo de la gestión de gente.
- •Involucrarse en proyectos comunitarios, que responden a necesidades locales mejora la motivación de los empleados que hacen voluntariado y su compromiso con la empresa.
- •Trabajando en los proyectos locales se tiene una mejor comprensión del mercado y a través del apoyo a dichos proyectos se afecta positivamente la reputación de la empresa.
- •Oportunidades de trabajo voluntario organizado desde la empresa y con sus empleados contribuye a generar un clima interno favorable al concepto de Great place to work.
- •Cada vez hay más personas buscando trascender y por tanto aquellas oportunidades de empleo en los que los valores compartidos les den más significado a su vida, son altamente apreciados.

Estos postulados se basan generalmente en una serie de anécdotas, testimonios y percepciones. Se intuye..., pero cada vez se hace más necesario demostrarlo.

Por ello, medir, evaluar, conocer el impacto que tienen los programas de Voluntariado Corporativo, se ha convertido en un foco de atención muy importante para la gerencia y desarrollo de los mismos, para quienes los coordinan y para las empresas que lo patrocinan.

Evaluar, monitorear, registrar... ¿para qué?

El Voluntariado Corporativo puede tomar muchas formas y la más reconocible es la del trabajo de sus empleados fuera de la oficina o de la fábrica en una organización de desarrollo social o en su comunidad. Sin embargo, también hay muchas iniciativas de voluntariado que se desarrollan desde los sitios de trabajo, incluso en horas laborables, muy asociadas a las competencias de los voluntarios y que permiten apoyar, asesorar, monitorear personas y programas de la comunidad.

Cuando se tiene la oportunidad de evaluar y medir el impacto de la acción social, entonces

se pueden mejorar las prácticas, los resultados y por supuesto se fortalecen las relaciones estratégicas entre la empresa, los voluntarios y la comunidad.

Los retos de eficiencia, eficacia y productividad de las empresas y más aún en tiempos de crisis económica, se reflejan también en la búsqueda de mayores y mejores resultados en su gestión de Responsabilidad Social Corporativa y por ende, sus programas de Voluntariado Corporativo también reflejan esta tendencia.

Tradicionalmente, los coordinadores o gerentes de Voluntariado se han focalizado en los gastos de los programas y en los resultados inmediatos. El reto de hoy es utilizar dicha información como base para inducir cambios en los beneficiarios, en los participantes y en las prácticas, que constituyan indicadores más fuertes del impacto del programa. La mayoría de los programas de Voluntariado Corporativo no están diseñados para generar alto impacto en la comunidad y ese potencial está allí...

¿Cómo abordar el 7º desafío? Con respecto a los Voluntarios....

Podemos comenzar desde una perspectiva individual, centrándonos en la evaluación del desempeño de los voluntarios involucrados en el programa. Y en esta aproximación, nos referiremos a Linda Graff quien ha publicado muchos trabajos sobre Voluntariado y en uno de ellos, Lo mejor de Todo: Guía rápida de referencia para el compromiso efectivo de los voluntarios, dedica un capítulo a la Evaluación de Actuación de los Voluntarios, destacando el cariz positivo de la evaluación como un proceso que ayuda a mantener la motivación de los voluntarios. En dicho capítulo propone seis principios para esa evaluación individual y orientadora del esfuerzo que cada voluntario pone en su actividad y que es esencial para quien coordine un programa de Voluntariado Corporativo.

- •Dar retroalimentación a los voluntarios no significa necesariamente criticismo, al contrario, reconocer y apreciar el buen desempeño, forma parte de la evaluación.
- •La retroalimentación al comportamiento de los voluntarios no debe hacerse solamente en las sesiones de evaluación. Deben aprovecharse muchos momentos para reconocer y orientar al voluntario.
- •La evaluación de desempeño de los Voluntarios no debe subestimar la importancia de su contribución. Si no hay observaciones, los voluntarios no saben cómo alcanzar el éxito y eso los lleva a desmotivarse.
- •Los voluntarios no hacen voluntariado para tener un mal desempeño, de ahí que el reconocimiento a su esfuerzo es un componente fundamental para la motivación.
- •La evaluación de desempeño, ayuda a los voluntarios a incorporarse de manera más efectiva a los programas. Indica que hay metas y objetivos claros.
- •La evaluación de desempeño debe ser una actividad de intercambio mutuo, en el cual el voluntario hace y recibe observaciones. Ello enriquece y da oportunidad de mejoras al programa.

El seguimiento a los voluntarios es un aspecto fundamental y debería darse durante todo el tiempo que permanezcan en el Programa. Muchas veces se hace de manera informal, sin establecer normativas o procedimientos que nos permitan no sólo evaluar su desempeño sino también poder apreciar sus logros y poderlos reconocer de forma justa y adecuada. La comunicación y el seguimiento con las personas responsables de los equipos de voluntarios también forman parte esencial de esta dinámica.

Con respecto al programa...

Ahora bien, si nos situamos en la perspectiva global de un Programa de Voluntariado Corporativo, se trata de monitorear y evaluar el programa como un todo, para luego comunicar sus resultados. Recordemos una sencilla clarificación conceptual sobre qué entendemos por evaluación, impacto y rendición de cuentas.

Evaluación: proceso de recolección y análisis de datos para determinar en qué grado los objetivos del programa de Voluntariado Corporativo son o han sido alcanzados.

Impacto: efectos del programa en la empresa que lo patrocina, los participantes, los beneficiarios, los voluntarios, el personal remunerado de una organización, la comunidad y/o la sociedad.

Rendición de cuentas: comunicar los efectos (impacto) de un programa que ha sido medido (evaluado).

La evaluación y rendición de cuentas del programa puede ser un factor de legitimación del mismo dentro de la empresa. Por ello, la evaluación que se obtiene además de ser un instrumento de seguimiento operativo para mejorar la coordinación y gestión del programa, se convierte en un factor que puede ser utilizado estratégicamente para la toma de decisiones, para la asignación de mayor presupuesto o para replicar en otras regiones o países.

En los últimos años, diferentes autores han aportado ideas de cómo abordar estos temas. Nos referiremos brevemente a algunos de ellos.

En 1994, Bennett C. & Rockell K. introdujeron la metodología denominada Targeting Outcomes of Programs, conocida por sus siglas TOP. Este modelo refleja una aproximación integrada para la planificación y evaluación de programas.

Siguiendo sus lineamientos, se trata de diferenciar entre, conocer los insumos del programa: recursos (presupuesto, fondos, campaña de promoción, equipos, espacios, personal, etc.), actividades (reuniones de planificación, reclutamiento y entrenamiento de los voluntarios, acciones de voluntariado) y participación (número de participantes, personal remunerado, beneficiarios directos e indirectos del programa); recabar información sobre los primeros resultados del programa: reacciones de los participantes: voluntarios, beneficiarios y personal remunerado y cambios en los conocimientos, opiniones, habilidades y aspiraciones de dichos participantes. Y finalmente se busca medir el impacto del programa: cambios en las prácticas reflejados en cambios de conducta de los participantes y cambios en las condiciones sociales, económicas, ambientales que se quería afectar.

Si tomamos el modelo de Balance Social para Organizaciones sin fines de Lucro de la Fundación de Gerencia Social presentado por Clemy Machado de Acedo, Zaira Berti Ávila y Leticia Caraballo Molina, publicado por Alianza Social de VenAmCham en el 2003, nos encontramos con una serie de indicadores que son perfectamente aplicables a un programa de Voluntariado Corporativo. En la variable de Recursos Humanos, Categoría 1.5. Pasantías y Voluntariado, encontramos una serie de indicadores con su definición, finalidad y forma de registro y/o medición bien descritos, que facilitan la caracterización de la acción de los voluntarios.

Algunos de estos indicadores son: voluntarios nuevos, voluntarios según género, distribución de edad, temporalidad del voluntariado en el programa, antigüedad del

voluntariado, formación del voluntariado, participación de los voluntarios en actividades de la organización, bajas en el voluntariado, significado económico del voluntariado.

En el 2005, nuevamente Zaira Berti junto con Yonaide Sánchez y coordinadas por Mireya Vargas, publican bajo el auspicio de Alianza Social VenAmCham una caja de herramientas: "Medición de resultados. Inversión social empresarial". En esta obra proponen una Guía para la elaboración del Balance Social de la empresa, la cual contempla en la variable "Inversión social dirigida a la comunidad", dos indicadores fundamentales para medir la categoría Voluntariado, a saber: Participación de voluntariado en programas de la empresa e Inversión en acciones de voluntariado.

Por otra parte, en la región latinoamericana, el Instituto Ethos de Brasil, ofrece un valioso instrumento para el Balance Social denominado "Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial", en el cual podemos encontrar pautas para la valoración del esfuerzo voluntario organizado desde la empresa. En el tema Comunidad, encontramos un subtema denominado Reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados. Sugieren medir si la empresa lleva registro y valora las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados; analizar si mantiene un servicio de apoyo a los voluntarios que les informe sobre las oportunidades de acción voluntaria en la comunidad y que ofrezca los aspectos logísticos y financieros indispensables para emprenderlas y, por otra parte, si la empresa tiene un programa estructurado de apoyo al voluntariado, dedicando los recursos humanos y financieros necesarios para su funcionamiento (www.ethos.org.br).

Tendencias...

Desde 2003, ante la necesidad expresada por empresas de todo el mundo, de contar con estándares globalmente aceptados de desempeño que ayuden a las compañías a definir lo que han hecho y cuán bien lo hacen, Kenn Allen (Civil Society Consulting Group) y Mónica Galiano (Iniciativa Brasil) han desarrollado y probado un modelo de Indicadores de Desempeño para el Voluntariado Corporativo de Alto Nivel.

Más que una herramienta de medición de la gestión diaria de un programa, se trata de un proceso de autodiagnóstico para conocer cuán desarrollado está el programa de una determinada empresa y cuáles son sus áreas de mejora y de desarrollo.

Los conceptos básicos para los Indicadores de Desempeño son los siguientes:

- 1. El apoyo de la alta gerencia es uno de los elementos más críticos para el éxito. Con él viene la oportunidad de demostrar que a la empresa le importa mucho el esfuerzo de los voluntarios.
- 2. Los programas que permanecen están arraigados en políticas establecidas que son visibles y conocidas por todos en la empresa. Las políticas refuerzan los valores y demuestran que los programas son considerados parte de las operaciones continuas de la empresa.
- 3. Los principales medios para canalizar el tiempo, el talento y la energía de los voluntarios de la empresa, son sus socios en la comunidad. En su punto más fuerte, no se trata de relaciones filantrópicas sino que se propician verdaderas alianzas en donde ambas partes participan en la planificación y ejecución para generar impacto.
- 4. Las empresas exitosas dan a sus programas de voluntariado la misma calidad de gerencia que ellas utilizan en sus principales operaciones de negocios. Ellas están apuntando a maximizar el impacto de su trabajo para la comunidad y el beneficio personal para sus empleados voluntarios.

5. En el centro de esa gerencia efectiva está el compromiso del mejoramiento continuo. Las empresas pueden mejorar continuamente su desempeño e incrementar su valor al aprender activamente de sus empleados voluntarios y de sus socios en la comunidad.
6. Las empresas de talla mundial van más allá para proveer liderazgo al voluntariado en niveles locales, nacionales y hasta internacionales, alistando a sus accionistas y proveedores y atrayendo a más compañías a un compromiso activo con sus comunidades.

Estos seis conceptos, considerados como elementos esenciales de un programa de Voluntariado Corporativo de Alto Nivel, están apoyados por 12 indicadores, los cuales están diseñados para contribuir a determinar si cada uno de los elementos está presente y en qué medida. También cuenta con una serie de mediciones de actuación específico. Dichos indicadores están diseñados para ser utilizados desde cualquier nivel dentro de la empresa, desde un gran diagnóstico multinacional, hasta una auto evaluación de una pequeña unidad local.

Esta herramienta puede ser utilizada como encuesta on line, lo cual permite que las empresas inviten a cuantas personas deseen e incluyan varias sucursales del país o de diversas partes del mundo, según sea el alcance de la empresa.

Estos Indicadores de Desempeño pueden ser utilizados para un diagnóstico rápido del estado del programa, como instrumento de investigación para generar información, como un marco para un análisis sistemático o como punto de partida para una planificación organizada. Puede dar luces que orienten al crecimiento y a las mejoras (www.civilsociety. biz).

Otro tema importante a ser resaltado en cuanto al futuro de Voluntariado Corporativo, está ligado a una iniciativa de carácter mundial. En enero de 2011 se celebrará el décimo aniversario del Año Internacional del Voluntariado decretado por Naciones Unidas, el cual es identificado internacionalmente como IYV+10.

Recientemente, Allen y Galiano anunciaron que para esa fecha el Consejo Global de Voluntariado Corporativo de la Organización Internacional de Esfuerzo Voluntario (IAVE por sus siglas en inglés), presentará los resultados de un Proyecto de Investigación Global para desarrollar conocimiento sobre el estado del arte del Voluntariado Corporativo en todo el mundo. Dicho proyecto tiene dos componentes:

- •El Estudio Global de Empresas, el cual explorará cómo 50 de este tipo de empresas organizan y gerencian sus programas de Voluntariado Corporativo, y
- •El Estudio de Estado del Arte, el cual explorará, región por región, el actual estatus del Voluntariado Corporativo, las tendencias y desafíos, innovaciones y mejores prácticas, etc.

Este gran esfuerzo evidencia la importancia de contar con información sistematizada y actualizada en este campo y ello sólo es posible si se incluye el 7º desafío de Evaluar la experiencia y rendir cuentas con perspectiva estratégica.

El gran reto en los próximos años: convertir la solidaridad en acción social transformadora desde la empresa, con los voluntarios y para la comunidad.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO: UNA RUTA PARA SU DESARROLLO

Thais Bonsanto

El movimiento voluntario, tiende, tradicionalmente a manifestarse en situaciones de catástrofe o en apoyo a una causa social específica, por esta razón, el voluntariado normalmente se ha relacionado con organizaciones de desarrollo social o con esfuerzos del sector público para impulsar determinados programas comunitarios. Este voluntariado civil cuenta con mayor tradición y tiene un carácter más filantrópico que lo que las tendencias del voluntariado nos refieren actualmente.

A nivel internacional las iniciativas promovidas por la Organización de Estados Americanos (ONU), el Servicio Voluntario Europeo (SVE) y el Centro Europeo de Voluntariado (CEV) constituyen el marco normativo, que mediante declaraciones y resoluciones promueven la participación ciudadana y el respaldo que cada país, a través de sus gobiernos, deben dar a la acción voluntaria.

El voluntariado corporativo o voluntariado de empleados es un campo emergente tanto, a nivel de la sociedad en general, como dentro de las estrategias de responsabilidad social adoptadas por las empresas. Este tipo de iniciativa se ha ido ganando su puesto como componente importante en el abanico de modalidades e instrumentos de acción social, por medio de los cuales, la empresa busca vincularse con su comunidad mediante la interacción de su público interno con su contexto externo.

Una definición muy completa de voluntariado de empleados la expresa Kenn Allen, de Civil Society Consulting Group, de la manera siguiente "es una forma popular de describir una amplia variedad de actividades que pueden ser asumidas por cualquier empresa para animar y permitir la participación de sus empleados en actividades que beneficien a sus comunidades. Estas pueden incluir servicio voluntario asumido por los empleados bajo su propia decisión o en programas creados por la empresa"; otros lo definen como "cualquier acción realizada por una empresa para estimular, fomentar y apoyar el compromiso de sus trabajadores en la comunidad"; ó como lo explica, Points of Light Foundation, "es un esfuerzo planificado y organizado que busca motivar y apoyar a sus empleados a hacerse voluntarios bajo el patrocinio y liderazgo de su organización". De cualquiera de los conceptos se desprende que es un programa respaldado por la empresa y ejecutado por sus empleados.

En estudios recientes conducidos por la fundación "Points of Light"/"Hands On" y el "Center for Corporate Citizenship" del Boston College indican que, el 62% de las empresas norteamericanas cuentan con programas de voluntariado de empleados. Igualmente, en Europa y América Latina, bien por la influencia de las empresas transnacionales o, por iniciativas individuales de las compañías, se ha incrementado el número de programas de voluntariado de empleados, utilizando diferentes formas de expresión, en cuanto a campos, modalidades o estrategias y, normalmente, adaptados a las posibilidades de cada empresa y su entorno. Sin embargo, la ubicación de datos específicos para cuantificar y calificar este tipo de acción social, en el ámbito latinoamericano, sigue siendo una asignatura pendiente en todos los programas de voluntariado empresarial.

Algunas ventajas del voluntariado de empleados

El crecimiento sostenido en la expansión del voluntariado de empleados a nivel mundial, puede entenderse a partir de las ventajas que este tipo de actividad representa para cada uno de los actores involucrados. Para la empresa, el programa contribuye al aumento de su imagen y reputación, en el sentido de que puede mostrar su compromiso activo con su comunidad, también puede servir de vaso comunicante entre las diversas unidades de negocio facilitando la interacción entre los empleados e igualmente es el vehículo para estrechar la relación entre la empresa y la realidad social en donde opera. Para los empleados el programa de voluntariado puede facilitar la práctica y desarrollo de nuevas habilidades y competencias, como liderazgo o trabajo en equipo, entre otras; puede también, permitir el ejercicio de la solidaridad y participación ciudadana, que comúnmente por razones de tiempo y desconocimiento, sería mucho más complicado ejercerlas, y finalmente, para las organizaciones de desarrollo social un voluntariado profesional que respalde las actividades de la organización, o que solucione mediante la prestación de servicios específicos, algunos problemas o carencias diarias de la misma, representa una ayuda inestimable, ya que de otro modo obligaría a la institución a incurrir en gastos importantes y seguramente onerosos para la magnitud y disponibilidad de los recursos con que generalmente cuentan.

Estas ventajas pueden ser potenciadas si se toma en consideración el balance estratégico que debe existir entre las estrategias y prioridades de la empresa, los intereses de los empleados y las necesidades de la comunidad u organización de desarrollo social. Del equilibrio entre estos actores, depende parte del éxito que tenga la acción social de la empresa, a través de sus empleados.

Ahora bien, el sólo hecho de moverse en un terreno de ganar-ganar a través de la nivelación entre estos tres actores, no asegura que el programa de voluntariado de empleados llegue a "buen puerto".

Etapas para diseñar e implementar un programa de voluntariado corporativo

La decisión de impulsar un movimiento de voluntariado dentro de la empresa, implica introducirse en un proceso compuesto por etapas y fases, no exento de complejidades y consideraciones.

Dentro de este camino, es deseable "arrancar" por un análisis del contexto interno de la empresa, es decir, analizar las iniciativas de inversión social existentes a fin de buscar una correspondencia entre ellas y el futuro programa de voluntariado, de manera de sumar esfuerzos y sinergias en las acciones sociales externas de la compañía. También es menester, revisar las condiciones referidas a clima y rutinas organizacionales, creencias y valores de la empresa que puedan constituirse en facilitadores o limitantes para la acción voluntaria; igualmente es importante revisar las condiciones laborales y las relaciones con los sindicatos correspondientes, a fin de evitar "mal entendido" o situaciones conflictivas totalmente ajenas al espíritu del programa. Esta primera etapa puede considerar, adicionalmente, una exploración inicial entre los empleados, de sus intereses, tipo de actividad que le gustaría realizar, experiencia o talento que pueda incorporar a la acción voluntaria que se decida. En esta valoración se puede dimensionar la magnitud, alcance y posibilidades que podría tener el programa de voluntariado y evitar realización de acciones espasmódicas o descontextuadas del resto de las políticas y estrategias de la empresa en materia de responsabilidad social interna y externa.

Para alinear las necesidades de la comunidad, y propiciar el equilibrio estratégico del cual se hizo mención anteriormente, es necesario recopilar información acerca de la colectividad u organización de desarrollo social con la cual se espera vincular el programa de voluntariado, es decir, conocer el contexto externo. Este ejercicio estratégico es de fundamental importancia para la empresa ya que permitirá identificar con mayor propiedad el ámbito del programa, con respecto, al tema o área de atención, la ubicación geográfica en donde se actuará, la población foco que se atenderá, los tipos de acción a realizar, la modalidad en la cual pueden realizarse las acciones y aquellas actividades que podrían generar el mayor beneficio a la comunidad. También esta búsqueda puede orientar hacia el establecimiento de alianzas con otras organizaciones para llevar adelante la acción voluntaria y potenciar su impacto en la sociedad.

La información recopilada, analizada y discutida de ambos estudios será el punto de partida para formular la base conceptual del programa, segunda etapa para desarrollo del voluntariado de empleados. Dentro de las primeras consideraciones que deben hacerse a este nivel, está la definición de la política del programa, así como sus objetivos, reglamento y estrategias, es decir, delimitar las fronteras del programa de voluntariado.

Parte de este aspecto, es reflexionar si el voluntariado de empleados estará ligado directamente a las iniciativas de acción social ya en marcha o será lo suficientemente abierto como para adoptar distintos tipos de instrumentos de acción, también se puede evaluar si el programa formará parte del desarrollo de recursos humanos o si por el contrario, no entrará dentro de las políticas de capacitación del mismo. La formulación de las políticas y estrategias del programa requieren de una reflexión interna y consensuada entre los diferentes departamentos de la empresa (capital humano, asuntos públicos, finanzas, etc.) ya que también forma parte de estos análisis, la definición de la base de recursos (materiales, financieros y humanos) que se asignará al programa así como su estructura organizativa.

Hasta este punto el programa de voluntariado ha estado acoplando las prioridades, política y estrategias de la empresa, ha incorporado las necesidades de la comunidad, ha explorado las opiniones de sus empleados y conoce sus condiciones organizacionales, la próxima etapa la constituye la gestión del programa. En algunas empresas, se inicia esta labor con la designación del coordinador del voluntariado y adicionalmente se respalda este cargo con un comité de voluntariado cuya misión es apoyar, conocer y evaluar las decisiones que se tomen en cuanto a la operatividad del programa y ajustadas a las políticas y estrategias previamente concertadas.

La selección del coordinador, es por sí sola, una tarea significativa pues, su perfil, debe reunir distintas competencias, entre ellas, capacidad para trabajar en equipo y liderar grupos, sensibilidad hacia los problemas sociales, conocimiento profundo de la empresa, capacidad para solucionar problemas y habilidad para interactuar con distintos niveles jerárquicos. Una recomendación importante para asegurar el éxito del programa es mantener esta posición en los altos niveles de dirección de la empresa, ya que asignar la responsabilidad de gerenciar el programa a niveles gerenciales o supervisorios medios conlleva el riesgo de perder autoridad y no lograr el posicionamiento o presencia del programa tanto con públicos internos como en la comunidad donde se actúa. De la misma manera, el comité también debe ser integrado por personas de distintas unidades, con posibilidades de influir en otros y afectos a la acción voluntaria ya que entre sus responsabilidades está motivar e incentivar la participación de los empleados en el programa.

La definición detallada de los recursos, para llevar adelante un voluntariado de empleados, es otro de los factores importantes a reconsiderar en esta etapa. La visibilidad, despliegue y acciones a realizar están directamente relacionados a los recursos disponibles, y cada empresa asignará las prioridades según sus criterios. Sin embargo, muchas compañías tropiezan, por no calcular de manera eficiente lo que significa un programa de voluntariado y luego se ven en aprietos para llevar a buen término las acciones planificadas. Según un estudio del año 2006 y publicado por Points of Light Foundation, el costo anual de un programa de voluntariado por empleado oscila entre 30 y 45 dólares americanos, esta es una cifra aproximada que da ciertas pistas para estimar los recursos financieros que absorbería el voluntariado.

La puesta en marcha del programa dependerá de todas las decisiones acordadas en la fase de formulación conceptual, es decir, si se decidió por el apoyo a una iniciativa existente, si se orientará el esfuerzo a un programa diseñado y desarrollado por la empresa, si se hará en alianza con una organización social; si será abierto, en el sentido de apoyar las iniciativas de los empleados quienes han decidido con anterioridad las características de su acción voluntaria, o si se ha decidido por un programa basado en el aprovechamiento de las habilidades y capacidades profesionales y técnicas de los empleados y de la empresa, en beneficio de sectores menos favorecidos o de una organización de desarrollo social.

Aún cuando la tipología del voluntariado de empleados puede ser bastante extensa, en general, los programas de voluntariado corporativo se manifiestan de tres maneras diferentes, la elección de una o varias de estas modalidades constituyen la próxima fase del programa:

- 1.Muchas empresas multinacionales se han decantado por acciones realizadas un determinado día, en el que participan los empleados de diferentes regiones geográficas, comúnmente se conoce este día como el "Día V", "Día de Voluntariado", "Día para la comunidad" ó "Global Day Service". Las actividades que se realizan son variadas y su gran ventaja es la visibilidad interna y externa que adquiere la empresa y sus empleados voluntarios, también sirve como estimulante para captar otros voluntarios y despertar la solidaridad y participación del grupo.
- 2. El voluntariado profesional o SBV, por sus siglas en inglés, ha acaparado la atención de muchas empresas, ya que se distancia de modelos asistenciales, para ubicarse en la ejecución de actividades en línea con el talento, habilidades, experiencias o conocimientos de los empleados. Esta modalidad, tiene tres variantes interesantes: el esfuerzo se puede orientar en apoyar a las organizaciones de desarrollo social seleccionadas o a una determinada comunidad en los programas que estas llevan adelante, es decir, en las actividades que le dan propósito de existencia, en este sentido, podemos encontrarnos con voluntarios realizando tutorías, dando charlas informativas ó realizando actividades de recaudación de fondos para mencionar algunas; otra forma de hacer voluntariado es a través del apoyo en actividades de fortalecimiento para la organización, bien sea prestando sus servicios profesionales, como auditorías externas, asesorías en sistemas de computación, en cuestiones legales, en comunicación e imagen para la ODS, contribuir a formular un plan de negocios o un presupuesto operativo, en fin, actividades que sirvan para vigorizar la institución u organización comunitaria; la tercera modalidad asociada al voluntariado de empleados corresponde a la presencia activa, como miembros, en los comités directivos de la ODS, esta opción, menos conocida y empleada, tiene un impacto importante para las organizaciones pues a través de esta figura y sus relaciones, la

institución puede ser conocida en otros círculos sociales y profesionales.

3. Participación en proyectos específicos de la comunidad u organizaciones de desarrollo social, aquí el propósito está focalizado a solucionar problemas puntuales en comunidades, esta vía constituye un espacio de relación social entre los voluntarios, promueve la cohesión del grupo a través de un objetivo común y da la oportunidad a los empleados de mostrar habilidades y fortalezas que no son fáciles de ejercer en otras circunstancias de trabajo.

Otras empresas se han plegado a los llamados "bancos de tiempo", que consiste en ceder horas laborales a sus trabajadores voluntarios para que realicen tareas en ODS o comunidades, esta opción es muy atractiva pues permite una contabilización rápida de las horas aportadas a una causa social. Pero debe ser muy bien administrada y controlada.

Para todas estas opciones se recomienda establecer acuerdos previos de trabajo, ya que las tres primeras responden a un enfoque estratégico que requiere consistencia y coherencia para asegurar su éxito en un corto y mediano plazo.

La fase siguiente, dentro de esta etapa, contempla la motivación, captación y formación de los voluntarios, es decir, incorporar el mayor contingente de personas a participar en el voluntariado.

Con respecto a la motivación, los canales de comunicación de la empresa son fundamentales, desde los más comunes como intranet o internet, carteleras, reuniones gerenciales, folletos, campaña de lanzamiento, como los no tan formales, a través del "boca en boca", "conversaciones en horas de almuerzo o recesos" o "campañas de misterio". En un estudio comparativo sobre diversos programas de voluntariado corporativo llevado a cabo en Estados Unidos, uno de cada cuatro empleados participa activamente en el voluntariado, en las empresas latinoamericanas la experiencia ha indicado que uno de cada 10 empleados se involucra en actividades voluntarias.

Mantener la motivación de los empleados en las actividades del voluntariado es uno de los grandes retos del voluntariado corporativo, sin embargo, esto se logra a medida que se desarrolla el programa y el entusiasmo de los propios participantes se transfiere a otros compañeros; la amplia divulgación a las actividades es otra palanca para incentivar y motivar la participación de más empleados en el voluntariado. De igual manera el reconocimiento a la labor de los voluntarios es otro de los factores que contribuyen a mantener el espíritu de solidaridad y participación dentro de los programas.

Una tentación que debe evitarse es promocionar y divulgar ampliamente el programa antes de definir todos los elementos de la base conceptual, incluyendo la metodología que se seguirá. El deseo de ganar adictos al voluntariado, antes de tiempo, puede restar fuerza al programa en sus etapas siguientes, ya que podría generar expectativas, que al no cumplirse, por distintas razones, se revierten en frustraciones y desconfianza tanto de los empleados como de los niveles jerárquicos.

Las vías para captar voluntarios son numerosas y en la mayoría de los casos la creatividad y la cultura de la organización juegan un papel importante. Lo significativo de esta fase es poder contar con una planilla de inscripción y un registro de datos básicos de los voluntarios; de nuevo los canales de comunicación serán herramientas imprescindibles para llevar a cabo el "empadronamiento".

El tiempo dedicado a la formación e información al personal que decidió participar en el programa, es uno de los factores esenciales para un voluntariado robusto. Es necesario que las personas, antes de iniciarse en una actividad de voluntariado, reciban orientación sobre las tareas que van a realizar así como los conceptos básicos acerca del voluntariado, y los deberes y derechos de los voluntarios. La formación debe ser concebida como un proceso continuo donde se refuerzan conceptos y se proporcionan herramientas para desarrollar un buen trabajo.

La cuarta etapa de este proceso de implementación, es el despliegue del programa, a través de la puesta en marcha de las acciones de voluntariado. Estas acciones, como cualquier otra actividad dentro la empresa, debe contar con un plan detallado, en el cual se indiquen: objetivos, metas, actividades a realizar, cronograma, recursos necesarios, responsables y criterios de evaluación; si la acción voluntaria se realiza en una organización de desarrollo social, debe contemplarse una planificación conjunta y en algunos casos un convenio escrito donde se indiquen roles y responsabilidades de cada actor participante. El seguimiento a las acciones que se realicen cobra singular importancia en la ejecución de las actividades pues permitirá generar cambios y ajustes necesarios, verificar estrategias y evaluar logros.

El reconocimiento a la labor de los empleados voluntarios corona la etapa de despliegue y ejecución del programa. Aún cuando el voluntario por definición no espera una remuneración es importante "premiar" de manera simbólica el trabajo voluntario. Este reconocimiento deberá estar en función de los valores y costumbres de la empresa, debe ser individualizado, con amplia divulgación, con mención en reuniones gerenciales, y puede considerarse también entrega de distintivos en eventos o celebraciones de la empresa.

Finalmente, la última etapa del proceso de voluntariado corporativo corresponde a la evaluación del programa, para ello, se deben considerar diferentes tipos de evaluación: entre ellas, evaluaciones de reacción, es decir, la medición de la actividad una vez realizada (número de empleados participantes, horas de dedicación, recursos utilizados, etc.), evaluación del proceso para identificar mejoras o cuellos de botella, y evaluación de impacto, qué cambios hemos logrado en las organizaciones o comunidades con la participación de los empleados como voluntarios.

Ningún programa de voluntariado es igual a otro, incluso una misma estrategia puede desarrollarse y comportarse de manera distinta en una comunidad u organización de desarrollo social. De igual forma, una empresa puede llevar adelante distintos proyectos de voluntariado de empleados en una misma ODS o comunidad.

Sin embargo, hay factores clave que deben tenerse en cuenta cuando se piensa en el voluntariado corporativo. El primero de ellos, es el respaldo y compromiso visible de la alta gerencia, ya que el modelaje inspira al resto de trabajadores a incorporarse a movimiento voluntario; el contar con una estrategia, objetivo, una estructura y un plan de acción también asegura un desarrollo articulado en cualquier acción de voluntariado y como tercer vértice de esta triada, tener conciencia de la necesidad de contar con recursos financieros para apoyar las acciones del voluntariado.

Points of Light Foundation, menciona tres principios para lograr un programa de voluntariado exitoso y sustentable: "admitir que, su incorporación a la comunidad, a

través del esfuerzo de sus empleados voluntarios, contribuyen al logro de los objetivos del negocio; comprometerse a dar apoyo, establecer y promover el programa de voluntariado como cualquier otra unidad de negocios; y focalizar los esfuerzos a solucionar los verdaderos problemas de la comunidad".

CAPÍTULO XIV MERCADEO SOCIAL Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE

EL MERCADEO SUSTENTABLE

Ana Martínez

1. Breve introducción del mercadeo y su evolución

La historia del mercadeo es tan antigua como la historia del comercio mismo. Sin embargo, no es sino hasta principios del siglo XX, que el mercadeo surge como una disciplina académica, cuando universidades americanas empiezan a dar cursos y surgen variados libros sobre la materia. Durante este siglo, diferentes factores hacen evolucionar al mercadeo: la producción en masa, los mercados masivos, la variedad de necesidades de los consumidores, la competitividad, la necesidad de diferenciarse en el mercado, la globalización y la diversidad de vehículos comunicacionales. Estos factores traen varias consecuencias; entre ellas, alejar al productor del comprador, con lo cual el mercadeo gana más importancia. El mercadeo pasa a ser "la herramienta" con la que cuentan las empresas productoras para conocer mejor los diferentes mercados y sus consumidores, para luego ofrecer productos o servicios que satisfagan esas necesidades. El consumidor, en toda su diversidad, pasa a ser el jefe.

La evolución del mercadeo no se detiene aquí. En la actualidad, al menos dos tendencias marcan una evolución que parece no detenerse. La primera, tiene que ver con ofrecer al consumidor mucho más que "desempeño", buscando entender la razón, pero también el corazón de los consumidores, para establecer una relación emocional entre las marcas y sus compradores. La reconocida agencia Saatchi & Saatchi marca la pauta en esta tendencia con su concepto de "lovemarks", refiriéndose a ellas, como aquellas marcas que generan "lealtad más allá de la razón" 1.

La segunda tendencia tiene que ver con la necesidad de que el mercadeo responda a uno de los mayores retos de la humanidad: el desarrollo sustentable, entendido como el desarrollo económico y social de la humanidad, en concordancia con los recursos ambientales existentes. F. Beltz y K. Peattie en su libro "Sustainability Marketing"², explican ampliamente el concepto de mercadeo sustentable y lo comparan con el mercadeo convencional. En la siguiente tabla se resumen los puntos más generales de esta comparación:

MERCADEO CONVENCIONAL

- Existe en un hiperespacio sin límites físicos y en la burbuja de "la sociedad consumista".
- El consumidor es el jefe y no se consideran las consecuencias de su consumo o los intereses de billones de personas que no pueden entrar en la "sociedad consumista".

MERCADEO SUSTENTABLE

- Existe en la realidad de nuestro mundo.
- Busca satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos de la empresa, considerando criterios económicos y también sociales y/o ambientales.

Entendemos entonces al mercadeo sustentable, como una estrategia que pueden utilizar las empresas para desarrollar y vender marcas que satisfagan las necesidades del consumidor, cumplan con los objetivos de negocio de la empresa y al mismo tiempo tengan una influencia positiva en la sociedad y/o el ambiente.

^{1.} Información extraída de la página Web www.lovemarks.com

^{2.} Beltz, Frank-Martin y Peattie, Ken (2009). Sustainability Marketing a Global Perspective. Wiley, Chichester, UK.



Interesante de destacar, las dos tendencias mencionadas anteriormente se relacionan entre si. Muchas marcas que han incluido consideraciones sociales o ambientales en su estrategia de mercadeo y diferenciación, han logrado una relación más emocional con sus consumidores. Ejemplo de ello son Starbuks, Coca Cola, Honda, Ben & Jerrys, Nokia y The Body Shop, todas incluidas en la lista de "lovemarks" de Saatchi & Saatchi, por votación de visitantes. Podríamos entonces decir que el mercadeo sustentable es un camino para transformar marcas en "lovemarks". Y para muestra, un botón. La página web de Lovemarks presenta encuestas cada dos semanas, donde las del mes de Febrero son las siguientes:

ENCUESTAS HECHAS A VISITANTES DE WWW.LOVEMARKS.COM DURANTE EL MES DE FEBRERO 2010		
¿En qué te gustaría ver invertir a las marcas?	Marcas que usan publicidad para soportar causas sociales/caritativas:	
En el desarrollo de productos más verdes – 62%	Van a recibir mi soporte – 42%	
En comunicaciones en medios digitales – 23%	Están haciendo un buen esfuerzo – 44%	
En darnos mejores precios – 15%	No van a hacer la diferencia – 14%	

2. Mercadeo convencional, mercadeo social y mercadeo sustentable

El mercadeo social, junto al mercadeo convencional, da forma y sentido al mercadeo sustentable que hoy surge y nos interesa. P. Kotler y N. Lee³, definen el mercadeo social como "un proceso que aplica los principios y técnicas del mercadeo, para crear, comunicar y entregar valor, para influenciar el comportamiento de una audiencia, buscando el beneficio de ésta y de la sociedad". Los programas de mercadeo social están diseñados para influenciar el comportamiento de los individuos, para mejorar su bienestar o

^{3.} Kotler, Philip y Lee, Nancy (2008). Social Marketing: Influencing behaviors for good. Sage Publications, EEUU.

el de la sociedad como un todo. Ejemplos de estos programas son campañas para reducir el consumo de cigarrillos, de alcohol o drogas, campañas para la prevención de enfermedades, para el ahorro de energía, para no tirar desperdicios, entre otros.

El mercadeo social siempre se ha visto separado del mercadeo convencional. En simples términos, el mercadeo convencional es el realizado por las empresas para vender sus marcas a la sociedad consumista y el mercadeo social es el realizado por los gobiernos u ONGs para promover sus causas en toda la sociedad. El punto de encuentro que hasta ahora existía entre estos dos conceptos, era que los principios que aplicaban al mercadeo convencional, también aplicaban al mercadeo social (investigación de mercados, segmentación, diferenciación, etc.). El mercadeo sustentable aparece ahora como un punto de encuentro más profundo, combinando factores atribuidos al mercadeo convencional, con factores hasta ahora sólo atribuidos al mercadeo social:

	Mercadeo Convencional	Mercadeo Sustentable	Mercadeo Social
Objetivo	Construir mareas y ganar dinero satisfaciendo las necesidades del consumidor	Construir marcas y ganar dinero satisfaciendo las necesidades del consumidor y aportando a la sociedad o el ambiente	Influenciar el comportamiento de un grupo para su propio bien o el bien de la sociedad
Ente comunicador	La empresa privada	La empresa privada, normalmente con el apoyo de gobiernos u ONGs	Gobiernos u ONGs
Audiencia	La sociedad consumista que puede y esta dispuesta a comprar la marca	La sociedad consumista, que junto a la marca le interesa influenciar positivamente a toda la sociedad	La sociedad receptiva al mensaje, sin importar su poder adquisitivo
Con fines de lucro	Si	Si	No

La pregunta que nos hacemos ahora es la siguiente: ¿Vale la pena que las empresas hagan mercadeo sustentable o basta con que las empresas hagan mercadeo convencional, mientras los gobiernos u ONGs hacen mercadeo social? La respuesta es un rotundo ¡Sí! Como vimos en el apartado anterior, el mercadeo sustentable puede ser un camino para fortalecer las marcas y convertirlas en "lovemarks" para los consumidores, generando así mayores ingresos para las empresas. Adicionalmente, tomar consideraciones sociales o ambientales en el diseño y promoción de marcas, puede traer otros beneficios para las empresas, como reducir costos en muchos casos y mejorar la relación con "stakeholders" claves, como entes reguladores, comunidades, suplidores, "retailers" y empleados. En cuanto al aporte social, si el mercadeo sustentable se transforma en una estrategia de negocios para las empresas, estas van a querer invertir mucho más en él, haciendo que el aporte a la sociedad sea mucho mayor, al que ONGs o gobiernos pudiesen lograr sin el soporte del sector privado.

Otro recurso que tienen las empresas, es el poder de sus marcas. Las marcas pueden llegar a tener alcances masivos y con ello su impacto en la sociedad y el ambiente puede ser significativo. El mercadeo sustentable busca que las marcas influencien para bien a la sociedad y el ambiente. En el siguiente apartado veremos las diferentes alternativas que tienen las marcas para lograrlo.

3. Cómo ejecutar Mercadeo Sustentable: Por medio de innovaciones basadas en sustentabilidad que satisfagan a los consumidores

Según la consultora Arthur D. Little⁴, se puede entender la innovación basada en sustentabilidad ("sustainability driven innovation") como la creación de nuevos mercados, productos, servicios o procesos, buscando solucionar problemas sociales o ambientales. Para efectos de este artículo, nos enfocaremos en las innovaciones basadas en sustentabilidad dirigidas al consumidor. En este apartado clasificaremos primeros los tipos de innovaciones basadas en sustentabilidad, daremos algunos ejemplos y cerraremos con recomendaciones para planificar y ejecutar estas innovaciones.

3.1. Tipos de innovaciones basadas en sustentabilidad Innovaciones basadas en sustentabilidad con enfoque integral

Soluciones integrales. Marcas diseñadas y comercializados como sustentables o socioecológicas, porque cumplen con los objetivos financieros de la empresa, satisfacen las necesidades del consumidor y traen un aporte significativo a la sociedad y al ambiente, en comparación a los productos sustitutos.

Innovaciones basadas en Sustentabilidad con enfoque ambiental

Soluciones enfocadas en la rama ambiental de la sustentabilidad. Productos o marcas diseñados y comercializados como ecológicos, orgánicos, verdes, amigables al ambiente, entre otros. Cumplen con los objetivos financieros de la empresa, satisfacen las necesidades del consumidor y traen un aporte significativo al ambiente, en comparación a los productos sustitutos.

Innovaciones basadas en Sustentabilidad con enfoque social

Soluciones enfocadas en la rama social de la sustentabilidad. Productos o marcas diseñados y comercializados como sociales, con comercio justo, con causa, entre otros. Cumplen con los objetivos financieros de la empresa, satisfacen las necesidades del consumidor y traen un aporte significativo a la sociedad, en comparación a los productos sustitutos.

Dentro de cada uno de estos casos, las empresas tienen varias alternativas para traer innovaciones basadas en sustentabilidad al mercado:

- •Innovaciones de producto. Nuevas tecnologías en productos, que al ser consumidos, otorgan un beneficio sustentable, social o ambiental (e.j. vacunas, medicinas o productos que funcionan con energía renovable).
- •Innovaciones comerciales. Innovaciones en la forma de comercializar las marcas, para ofrecer a los consumidores beneficios sociales o ambientales. Un ejemplo podría ser una marca que decide apoyar una causa social o una marca que se puede posicionar

^{4.}Keeble, Justin; Lyon, David; Vassallo, Davide; Hedstrom, Gib y Sánchez, Humberto (2004). How Leading Companies are Using Sustainability-Driven Innovation to Win Tomorrow's Customers. Arthur D. Little Innovation High Ground Report, UK.

como una alternativa ecológica (ej. marca de bicicletas en comparación al uso de autos). •Innovaciones multi-marca. Innovaciones basadas en sustentabilidad, en varias marcas al mismo tiempo, que juegan en el mismo segmento de consumidores. Esto permite ganar escala, compartir costos y aumentar beneficios.

En el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos de innovaciones basadas en sustentabilidad y en cada caso se ofrece una breve reflexión.

EJEMPLOS DE INNOVACIONES BASADAS EN SUSTENTABILIDAD

Innovación de producto sustentable

Natura. Segunda compañía de cosméticos más grande de Brasil diseñada bajo el concepto de marca sustentable. No se promociona con este nombre, que puede ser confuso para los consumidores latinos, pero si comunica los beneficios que sus productos otorgan a la biodiversidad brasilera y a la sociedad brasilera. (Ej. Sus suplidores son agricultores locales y Natura les enseña a seguir prácticas sustentables de cultivo).

Reflexión: Natura pudo ganar un posicionamiento líder en el mercado, porque no solo ofreció productos sustentables, sino también de muy buena calidad, accesibles y locales, incentivando el soporte de los consumidores brasileros.

Innovación de producto social

Sobres Pur. Innovación creada por Procter & Gamble, junto al "U.S. Center for Disease Control and Prevention" (CDC). Cada sobre en polvo purifica 10 litros de agua contaminada, para transformarla en agua segura de tomar. P&G tiene una ONG llamada "Children Safe Drinking Water" que en alianza con otras instituciones, ha donado más de 1600 millones de litros de agua segura a comunidades necesitadas desde el año 2004. La meta es donar 4000 millones para el año 2012.

Reflexión: Iniciativa con gran impacto social, pues el 80% de las enfermedades de los niños están relacionadas a agua contaminada. Sin embargo, este producto no es vendido a las comunidades necesitadas, sino regalado, por su costo y necesidad de un proceso estricto al ser utilizado. La ayuda podría ser mucho mayor si se logra que el producto sea accesible y fácil de utilizar por las personas que lo necesitan.

Innovación comercial social

Avon Cruzada contra el cáncer de seno. Avon soporta la lucha contra el cáncer de seno desde 1992, recolectando más de 600MM de USD hasta la fecha, en más de 50 países, convirtiéndose en el mayor contribuyente del sector privado en esta causa. Para ayudar, Avon se apalanca en su fuerza de consultoras, que llevan a las mujeres un mensaje de prevención y artículos para la venta que donan el 100% de sus ganancias. También organizan eventos para recaudar fondos, como la caminata contra el cáncer de seno.

Reflexión: Avon ha sabido escoger muy bien su causa para ayudar a las mujeres y se ha apalancado en sus fortalezas para soportar esta causa con un compromiso a largo plazo. Esto ha permitido que la ayuda sea significativa y que las mujeres en el mundo asocien la marca Avon con la lucha contra el cáncer de seno.

Innovación comercial social multimarca

Marcas apoyando la Teletón. En Latinoamérica, la Teletón surgió en Chile en 1978 y desde entonces ha ocurrido casi todos los años en Diciembre, expandiéndose también a otros países. Es un evento televisado de 2 días, para recaudar fondos para los niños discapacitados. Diversas marcas se unen a la Teletón todos los años, para donar con un aporte monetario fijo o relacionado a las ventas. En el Teletón de 2006 en Chile, McDonald's entregó 120MM de pesos por la venta de más de 250.000 "cajitas felices" o Mc Combos dentro de las 27 horas de realización del evento y la cadena de supermercados Líder entregó 320MM, por la venta de más de 100M juguetes en sus sucursales.

Reflexión: Esta iniciativa es esperada por los chilenos todos los años y las marcas que se unen a ella ganan una buena imagen. Lo que resulta difícil, es diferenciarse y relacionarse con esta causa, dada la gran cantidad de marcas contribuyentes. El banco de Chile ha sido una de las empresas más constante y que ha ganado mayor asociación a esta causa.

Innovación de producto ambiental

Nisan Leaf. Carro eléctrico que sale a la venta a finales del año 2010. Después de varios intentos de carros eléctricos, desde los años 90, este vehículo promete ser una alternativa atractiva para las masas, pues ofrece potencia para llegar a altas velocidades, precio competitivo en comparación a los autos de combustión y conveniencia, detrás de una capacidad de recargo rápida durante la noche.

Reflexión: Hasta ahora los autos eléctricos o híbridos han sido un lujo de pocos. El Nisan Leaf podría ser el primero, de muchos autos eléctricos, que finalmente penetren de forma masiva el mercado, reduciendo significativamente las emisiones de CO2.

Innovación comercial ambiental

Jarras Brita como alternativa verde. Iniciativa de la empresa Brita y Nalgene, para promocionar la venta de jarras de agua con filtro Brita y termos Nalgene, como sustituto verde al agua embotellada. La comunicación de la iniciativa estuvo enfocada en la web, donde los consumidores podían ver como aumentaban por estado las ventas de estos productos en EEUU y con ello se reducía el consumo de botellas plásticas. La página web tenía un contador, que iba mostrando los millones de botellas de agua evitados.

Reflexión: Muy buena iniciativa para apalancarse en productos existentes, que efectivamente pueden ser una alternativa más ecológica u otros patrones de consumo. También muy buena ejecución, para mostrar a los consumidores un logro tangible, del cual ellos pueden formar parte.

Innovación ambiental comercial multimarca

Future Friendly. Iniciativa de Procter & Gamble en EEUU y Europa para promocionar bajo un mismo esfuerzo todas sus marcas con aportes ambientales. El slogan de la campaña es "poderoso desempeño hoy, menos impacto mañana" y la campaña busca ser muy educativa y clara, utilizando sellos para identificar 3 tipos de productos: los que ahorran energía, los que ahorran agua y los que tienen un empaque más ecológico.

Reflexión: Iniciativa enfocada en educar a los consumidores y aumentar el consumo de productos ecológicos ya existentes en el mercado. Esto tiende a ser útil en los productos ambiéntales, pues los consumidores están muy confundidos y se necesita aclarar y reforzar los beneficios ambientales que los productos ofrecen, en conjunto con un buen desempeño.

3.2. Recomendaciones para la planificación y ejecución de innovaciones basadas en sustentabilidad

3.2.1. Recomendaciones en la planificación

1. El desarrollo de innovaciones basadas en sustentabilidad debe ser ético y con evidencia. Las innovaciones basadas en sustentabilidad deben garantizar la veracidad de los beneficios a ofrecer y contar con mecanismos para demostrarlo. En estas innovaciones, los consumidores y otros entes externos están más interesados en comprobar que los beneficios ofrecidos son ciertos. En el caso de las innovaciones ambientales, se recomienda un análisis profundo del ciclo de vida del producto, desde el uso de materias primas, pasando por el proceso de manufactura y transporte y siguiendo por su consumo y desecho. Sólo se recomienda mercadear productos como ambientales, si después de analizar su ciclo de vida, se evidencia que ofrecen una mejora significativa en su impacto ambiental vs. productos sustitutos. Esta mejora debe estar documentada y fácil de mostrar a los entes interesados. Los beneficios sociales también deben ser ciertos, con un impacto

significativo y coherente con la inversión publicitaria. También es recomendable que las marcas partan las iniciativas sociales documentando el aporte que quieren hacer y luego demuestren el haberlo cumplido o sobrepasado.

2. Las innovaciones deben desarrollarse en marcas con una ecuación de valor saludable. Es recomendable que el beneficio social o ambiental a ofrecer, sea un atributo adicional en productos con buena calidad y precio. La mayoría de los consumidores quieren ayudar con su compra, pero sin sacrificar calidad o tener que pagar más. Delloitte y GMA ⁵realizaron un estudio en EEUU en el 2009, para entender el comportamiento de los "green shoppers" en este país (consumidores interesados en comprar productos con beneficios "verdes" tales como eficiente en uso de agua o energía, con empaque reducido o reciclado, orgánico, con comercio justo, biodegradable, entre otros). Deloitte pudo agrupar a los consumidores en segmentos, de acuerdo al nivel de importancia dada a los beneficios verdes en la decisión de compra. Se pudo observar que el mayor segmento del mercado, fue el de consumidores "Influenciables", donde el beneficio verde era importante, pero después de obtener la calidad y el precio buscados. El beneficio verde en estos casos, era un diferenciador para escoger entre marcas parejas en calidad y precio.

Estudios cualitativos⁶ con consumidores de Latinoamérica demuestran que esta situación también se presenta en nuestra región. Muchas personas están dispuestas a ayudar con

SEGMENTO	TAMAÑO	IMPORTANCIA DADA AL BENEFICIO VERDE EN UN PRODUCTO
Comprometidos	2%	Factor dominante a la hora de elegir un producto
Proactivos	18%	Factor primario, igualmente importante que algún otro
Influenciables	34%	Factor que "rompe la paridad" entre dos opciones de compra que cumplen con los requerimientos de calidad y precio
Inseguros	33%	Factor no considerado importante a la hora de comprar
Desconocedores	13%	Factor no considerado a la hora de comprar

su compra, pero sin hacer sacrificios en la calidad y el precio que esperan de los productos. Esto demuestra que compañías líderes en el mercado tienen mayor potencial de penetrar el mercado masivo con innovaciones basadas en sustentabilidad, pues sus marcas son conocidas y los consumidores confían en la calidad de sus productos. Además, tienen la capacidad y escala para innovar y agregar beneficios relacionados a sustentabilidad en sus productos, manteniendo el precio.

3. El beneficio sustentable a ofrecer debe ser relevante para los consumidores objetivo de la marca. Normalmente, los consumidores se sienten más identificados con una marca que ofrezca solución a algo que hoy les preocupa. Según "The Nielsen Global Online Consumer

^{5.}Bearse, Scott; Capozucca, Peter; Favret, Laura; Lynch, Brian (2009). Finding the green in today's shoppers Sustainability trends and new shopper insights. GMA/Deloitte Development LLC, US. **6.**Información obtenida en diversas sesiones de grupo con consumidores, hechas con la empresa Procter &

Gamble en Venezuela, Colombia, México y Brasil.

Survey de 2009"⁷, la educación y bienestar de los hijos aparece como la preocupación más mencionada por los latinoamericanos, seguida por otras preocupaciones como el crimen, la seguridad del empleo, el endeudamiento o pago de cuentas, la salud y la economía. Problemas ambientales como el calentamiento global, también son mencionados por los latinoamericanos, pero en menor escala que los anteriormente mencionados, aunque todavía en una escala importante.

Estudios cualitativos con consumidores en la región, también demuestran que los consumidores se sienten más identificados con productos que ofrecen una ayuda social o ambiental, visible en un entorno cercano. La mayoría de los consumidores esperan que la ayuda beneficie a su misma familia, luego a su comunidad, luego a su país y luego el mundo.

Las preocupaciones aquí mencionadas son bastante generales. Es indispensable que cualquier marca interesada en ofrecer un beneficio sustentable, investigue primero a profundidad las preocupaciones y motivaciones de sus consumidores.

- **4.** El beneficio sustentable a ofrecer, debe estar en línea con la imagen o posicionamiento de la marca. Las marcas deben ofrecer beneficios sociales o ambientales que ayuden a construir la imagen que desean y fortalecer su posicionamiento en el mercado. Una pregunta sencilla que las empresas pueden hacerse es la siguiente: ¿Esperarían mis consumidores que mi marca ofrezca este beneficio social o ambiental? ¿O más bien les resultaría extraño o fuera de lugar? Por ejemplo, los consumidores de autos interesados en la sustentabilidad, esperarían que las compañías automotrices ofrecieran carros accesibles que utilicen energía renovable, más que las automotrices hagan un programa de reciclado.
- 5. En innovaciones basadas en sustentabilidad, las marcas deberían contar con una visión a largo plazo con claros objetivos de negocio. Las marcas que se aventuren a agregar beneficios de sustentabilidad en su oferta, deben hacerlo con una visión a largo plazo. Los beneficios de sustentabilidad no son pasaieros y los consumidores los toman con mayor seriedad que los beneficios regulares. En el caso de los beneficios sociales, para que realmente se logre un impacto significativo en la sociedad y una asociación de la ayuda social con la marca, es necesaria una comunicación de la campaña por varios años. Además, una campaña social es algo que no pierde valor en el tiempo y que más bien conviene repetir, pues los consumidores más que cansarse de ella, pasan a esperarla nuevamente cada año. (e.j. la Teletón o la caminata contra el cáncer de Avon). En el caso de las innovaciones ambientales, las empresas deben procurar que los beneficios ambientales que ofrezcan se mantengan en el tiempo. En cualquier caso, es necesario que las innovaciones basadas en sustentabilidad sean beneficiosas para la empresa, para que realmente sean sostenibles en el tiempo. Por ello, al ser diseñadas deben demostrar potencial para ser financieramente atractivas y los objetivos de negocio deben estar claramente establecidos.

^{7.} Información obtenida del estudio "Nielsen Global Consumer Confidence Survey" compartido por la empresa Neilsen en Diciembre del 2009 con Procter & Gamble Latinoamérica. Neilsen autorizó la publicación de esta información en este artículo.

3.3. Recomendaciones en la ejecución

- 1. Darle al consumidor un rol protagonista. Los consumidores interesados en productos sustentables, quieren ayudar con su compra. La marca o las marcas participantes nunca deben opacar el rol del consumidor. La iniciativa Ariel Ropatón, ejecutada en países como Venezuela, es un buen ejemplo de esto. El impacto social de la iniciativa empezaba por parte de los consumidores, que donaban su ropa, que luego era lavada por Ariel y entregada a ONG's. En el caso de las innovaciones ambientales, también resulta conveniente demostrar al consumidor el impacto positivo que puede tener en el ambiente al moverse a consumir el producto vendido. Muchos consumidores creen que los problemas ambientales son muy grandes para ser solucionados por las personas. Ante esta situación, conviene recurrir a estrategias de "juntos podemos lograr mucho" o "lo que se puede lograr en un lapso de tiempo", como hizo la iniciativa mencionada anteriormente de jarras Brita.
- 2. Contar con una comunicación clara, tangible y atractiva. Una comunicación clara es indispensable. Deben evitarse comunicaciones científicas y más bien hablar en el mismo leguaje del consumidor. Una cuantificación tangible del beneficio también puede incentivar a los consumidores. Por ejemplo, el detergente líquido Tide de P&G, lanzó en EEUU una versión concentrada, indicando que requería 44% menos agua para su elaboración, equivalente al volumen de 180 piscinas olímpicas. Adicionalmente, los productos ambientales muchas veces también entregan beneficios de costo al usuario (e.j. cuando se requiere menos consumo de energía o agua para usar el producto) o beneficios para la salud de la persona y su familia (e.j. Los productos orgánicos, que no utilizan químicos). Es conveniente la inclusión de estos beneficios en la comunicación de las iniciativas, para hacerlas más atractivas.
- **3.** Cuando aplique, es conveniente que la iniciativa tenga metas claras y un plan para comunicar avances a sus consumidores. Sobre todo en el caso de las innovaciones sociales, se recomienda comunicar metas de ayuda al inicio de la campaña y contar con un plan de comunicación de avances. El plan debe considerar 3 fases:
 - •Lanzamiento: Comunicación de la iniciativa y la meta a alcanzar (ej. Queremos regalar 1 tonelada de ropa).
 - •Avances: Comunicación de lo logrado hasta cierta fecha (ej. Hemos ayudado a 2000 mujeres y con tu participación podemos ayudar a muchas más).
 - •Cierre: Comunicación de los resultados y agradecimiento a los consumidores por su participación.
- **4.** Se recomienda considerar el apoyo de una asociación tercera. Para aumentar la credibilidad de la iniciativa y cubrir aspectos que la marca no tenga capacidad de cubrir, es recomendable recurrir a terceros, como ONGs expertas o instituciones gubernamentales. Muchas veces se cree que la alianza es sólo para aumentar credibilidad y nada más. Sin embargo, deben considerarse otros aspectos dentro de la logística de la iniciativa. Por ejemplo, la marca Always lanzó una iniciativa social basada en donar toallas sanitarias a adolescentes africanas. En un principio, se alió con la asociación HERO, dada su buena reputación y reconocimiento en los EEUU. Sin embargo, cuando la iniciativa creció en escala, la marca decidió moverse a una alianza con la asociación "Save the Children", dada su mayor capacidad para manejar la logística de distribución de las toallas sanitarias en la región africana.
- **5.** La iniciativa debe contar con un plan holístico de comunicación, donde cada vehículo tiene un rol fundamental:

- •Medios (TV o vehículos alternativos): Permiten dar a conocer la iniciativa a nivel masivo y explicar de modo general los beneficios sustentables.
- •Eventos de Relaciones Públicas: Permiten involucrar a personas claves para obtener su apoyo, para que luego ellos mismos sirvan de ejemplo o "rieguen la voz".
- •Internet: Permite explicar a más detalle cómo la marca y su iniciativa ayuda a la sociedad o el ambiente. Es indispensable para convencer a aquellos consumidores que quieren saber más antes de comprar.
- •Punto de venta: Es el sitio donde se cierra la venta, donde se debe dar el último estímulo. Es indispensable que los productos con beneficio social o ambiental se consigan con facilidad en la tienda o anaquel y su beneficio sea entendido a la brevedad, con una frase de venta poderosa, que explique de modo concreto y relevante el beneficio del producto (ej. de Pampers: 1 empaque comprado = 1 vacuna donada).

6. Cierre

Hemos aprendido en este artículo, que las empresas y el mercadeo de sus productos tienen la gran oportunidad de evolucionar y convertirse en parte de la solución para el desarrollo sustentable. Ya muchas empresas lo están haciendo, pero hay espacio para hacer más. Sin embargo no se debe hacer por hacer, o ayudar solo con el corazón. Las empresas no deben perder su raciocinio y pensamiento estratégico en el diseño de innovaciones basadas en sustentabilidad. Es indispensable que dichas innovaciones traigan el beneficio sustentable como un agregado a los beneficios ofrecidos al consumidor (calidad y precio) y a la empresa (lucro). Solo así, se logrará expandir el segmento de marcas y productos sustentables, que perduren en el tiempo y sean cada vez más consumidos por las personas en el mundo, aumentando así el beneficio otorgado a la sociedad o al ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

Arena, Cristina (2004), Cause for Success. 10 companies that put profits second and came first, New World Library, Novato, CA.

Kotler, Philip y LEE, Nancy (2005), Corporate Social Responsibility. Doing the most for your company and your cause, Wiley, New Jersey, US.

Orsato, Renato (2009) Sustainability Strategies. When does it pay to be green, Palgrave Macmillan, Hampshire, UK.

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL SOCIALMENTE RESPONSABLE: DIFUSIÓN VERAZ

Anaíz Quevedo

Podría iniciar este artículo hablándoles en relación al proceso de comunicación: emisor, canal receptor y teorizar sobre cómo es posible trabajar con los códigos de un lenguaje socialmente responsable. Pero no es la intención hacer más complejo lo que debería ser sencillo. Tampoco pretendo hacer un manual de cómo lograr un lead lo suficientemente atractivo para captar la atención del target de interés a través de boletines y otros medios internos y externos.

Inicio más bien comentando lo que creo es la veracidad porque lo mencionaré en varias oportunidades.

La definición de Veraz está vinculada a la honestidad, sinceridad y al más estricto apego a la realidad. Al consultar el Diccionario de la Real Academia Española nos encontramos que la definición de veraz es: Que dice, usa o profesa siempre la verdad.

Recuerdo la discusión en la Escuela de Periodismo: Objetividad vs. Subjetividad. Concluíamos en todas las ocasiones que la objetividad en el quehacer humano es imposible por la sencilla razón de que cada ser tiene su mundo interior, su sentir y son humanos quienes producen y reciben los mensajes.

En el marco de la comunicación de masas, el poder de llegar a una audiencia heterogénea, demandará al profesional una gran responsabilidad de preparar y difundir las informaciones, y mucho más cuando éstas se refieren a algún tema muy sensible para la sociedad.

En el mundo de las comunicaciones corporativas se debe tener exactamente el mismo cuidado, así la información le parezca inocua a quien la produce. Hoy día desde el terreno de asuntos públicos está más que claro que los consumidores no son los mismos de hace 20 años ni serán los mismos dentro de 10.

Los consumidores están decantando el cómo llegan los productos y servicios hasta ellos, si cumplen con procesos ambiental, económicos y socialmente responsables, si provienen de empresas inclusivas que respetan las diferencias, derechos humanos e insertan a las comunidades en las que operan a sus cadenas de valor, entre otros aspectos.

Sobre comunicación en Responsabilidad Social Empresarial mucho se ha dicho y en los últimos años la tendencia es muy sencilla: Las empresas deben comunicar lo que están haciendo en lo social, bajo la premisa de que lo que no se comunica no se conoce, no existe.

Sin embargo en un país como Venezuela donde el bombardeo de información es continuo, el consumidor tanto de productos y servicios se ha convertido asimismo en un consumidor de información cada vez más exigente.

Ya no son suficiente campañas comunicacionales destinadas a difundir los beneficios de un programa específico de responsabilidad social empresarial. Sucede que es más

efectivo que la empresa comunique lo que en verdad es y hace con procesos de gestión transparentes, ambientalmente sostenibles, inclusivos, de respeto por sus trabajadores y relacionados que mantener un alto perfil en los medios de comunicación con información refutable por sus públicos de interés.

Los efectos de no comunicar oportunamente cada vez son más costosos en credibilidad y reputación, pero son más costosas las consecuencias de comunicar aquello que no se está haciendo o no se está ejecutando de la manera adecuada.

La empresa privada en Venezuela cuenta con una alta trayectoria de eficiencia en programas y modelaje social replicables, pero en los últimos 15 años, no basta con ello.

Se trata de actuar y comunicar con conciencia, con veracidad, con responsabilidad ante todos los públicos, incluyendo muy especialmente al interno, a los propios trabajadores, quienes deben ser los primeros observadores, testigos, cooperantes y aliados en el modelaje responsable de la empresa, modelaje que a fin de cuentas llevan a sus familias y a las comunidades donde pertenecen.

Como bien lo ha afirmado el consultor venezolano Adolfo Jarrín, la empresa más que un sistema mecánico es un sistema integrado por seres humanos, es un sistema vivo y añado que así debe ser visto por todos sus relacionados. Es el primer paso para que la comunicación de programas de acción social cale en los receptores y en el target de interés, de otro modo es información sin la profundidad que exigen los tiempos y los consumidores de hoy.

Sobre este tema Victor Guédez ha comentado durante el programa "Una Mejor Sociedad" transmitido el sábado 29 de agosto por Ateneo 100.7 FM "no es que lo más importante de una empresa es la gente, es que la empresa es la gente".

Comunicando en el marco de un nuevo contrato social

En Venezuela, "un nuevo contrato social" entre la empresa y la sociedad se ha venido gestando. Una nueva manera de relacionarse con trabajadores, comunidades proveedores, con usuarios clientes y medios de comunicación social está en desarrollo.

Es un proceso que tomará su tiempo como es lógico porque más que un nuevo concepto en RSE, se trata de ver las cosas de un modo distinto. Como bien lo ha apuntado en sus conferencias el Ing. Italo Pizzolante Negrón: Hay que romper las tuberías dentro de las empresas porque el accionar social no sólo está en Recursos Humanos, Asuntos o Comunicaciones Corporativas, debe ser parte de los procesos de gestión de la empresa.

El nuevo contrato social es el concepto que evoluciona en Venezuela producto de una realidad compleja.

Es sencillamente ponerse en los zapatos del otro y juntos como lo diría el Ing. Pizzolante, "armonizar intereses". Remar en una dirección que permita un ganar-ganar que apunte al desarrollo de la empresa y al bienestar colectivo.

Pero este remar, debe ser lo más honesto posible. De lo contrario por más estrategia de comunicación eficiente, extraordinaria que pueda idearse, el mensaje podría no terminar de sensibilizar al público de interés.

En la dinámica empresarial muchas veces vemos el trabajo en RSE desfragmentado. La empresa opera mientras sus unidades de RSE producen programas que son decodificados por sus respectivas oficinas de prensa o asuntos corporativos. En algunos casos las oficinas que estimulan, producen y coordinan los programas son también las mismas que deben comunicarlos, creándose una especie de circuito cerrado de información con mensajes diseñados para quien los crea y no para quien usa sus servicios o productos.

Lo más sano es que estos procesos sean parte de la cultura organizacional de la empresa, que formen parte de sus valores y que sean manejados por todos. Sería lo ideal. Sin embargo destacó que cada vez son más las empresas que entienden la RSE como eje transversal. El trabajo es arduo pero la evangelización continúa.

Sin embargo el objetivo de este artículo es justamente llamar la atención sobre el modo cómo han venido haciéndose las cosas que definitivamente deben evolucionar si queremos comunicar asertivamente en el marco del nuevo contrato social en el país.

Asimismo otro aspecto a tener claro es que el peso de comunicar sobre una empresa socialmente responsable o sus programas de RSE no es exclusivo del departamento de asuntos públicos o comunicaciones corporativas. Si bien es cierto que éste se especializa en producir la información, no es el único responsable de la reputación de la empresa. La reputación de ésta incluye sus procesos de gestión, el accionar de sus líderes, sus accionistas, sus gerentes, sus ejecutivos medios, obreros, proveedores.

Hasta el lenguaje no verbal tiene sus implicaciones. Hasta el modo cómo la alta gerencia aborda a sus trabajadores dice mucho o nada; la manera cómo tratan los gerentes a los proveedores, a las organizaciones de Desarrollo Social con las que se relacionan o con qué calidad fabrican los productos u ofrecen los servicios a los clientes.

No es aconsejable comunicar lo que no existe, lo que no es cierto o parcialmente cierto, no sólo porque los consumidores y público relacionado son cada vez más demandantes sino porque primeramente no es ético y tarde o temprano acarrea consecuencias difíciles de manejar, tal como lo sostiene el especialista venezolano Víctor Guédez.

Tampoco es recomendable que se comunique lo que no está claro al interior de la empresa. Lo que empleados y relacionados desconocen o que contrapone lo que están viviendo a lo interno "Luz para la calle y oscuridad para la casa". Más que beneficioso puede ser contraproducente enfocarse sólo en programas hacia la comunidad y descuidar programas de Responsabilidad Social Interna (RSI).

La RSI no se concentra sólo en Recursos Humanos. Esto no quiere decir que haya sustitución de roles, sino todo lo contrario. Recursos Humanos debe ser visto como un Departamento o Gerencia estratégica alineada con la misión y visión de la empresa bajo un enfoque abierto y accesible. De no ser así y continuar con la manera ortodoxa y tradicional, podría continuar la desfragmentación y la contradicción de realidades que no permitan una difusión más clara de la información. Además debe darse paso a un trato que permita ver al trabajador como un agente transformador.

La alta Gerencia, así como los líderes de Recursos Humanos, debe comenzar a enfocar las cosas de manera distinta y entender que la comunidad está dentro de la empresa, que los trabajadores forman parte de ese conjunto que da licencia para operar.

Es así como en la comunicación socialmente responsable hay varias aristas a tomar en consideración:

La típica división entre Comunicación Interna y Comunicación Externa debe revisarse a la luz del nuevo contrato social que ya hemos mencionado.

Debe haber un punto de origen, una comunicación estratégica que parta de la alta gerencia y sea compartida por su equipo de trabajo. Se trata de contenidos que deben difundirse con la misma importancia y cuidado hacia adentro y hacia fuera de la compañía.

Que sean coherentes con lo que se vive y se modela desde los procesos gerenciales.

Que sean cónsonos, transparentes y comprobables.

Los procesos de comunicación exigen mayor participación de la directiva. El líder debe comprender la importancia de insertar en la estrategia del negocio la Responsabilidad Social, porque incide en la sustentabilidad del mismo.

Es recomendable que el discurso de la alta gerencia ante sus empleados y ante los medios cuando fuere necesario incluya mensajes que deriven de un modelaje responsable, tomando en cuenta los intereses de la empresa, del país y de las comunidades donde opera, pero primordialmente debe ser verdad.

Otro aspecto a considerar es que todo lo anteriormente expuesto no debería obligarse. El gran colofón del proceso es la convicción y la comprensión de lo social como causa de los cambios económicos y políticos.

La convicción, la comprensión, y la ejecución de procesos responsables y la libertad son elementos claves para que el mensaje llegue con la credibilidad necesaria en estos tiempos.

No se trata de crear estructuras complejas. Se trata más bien de ir a lo simple. De retornar a la esencia ética, de profundizar los valores organizacionales pero por sobretodo revisar en qué posición se encuentra su empresa en cuanto a la Responsabilidad Social interna, cómo es la calidad del trato hacia adentro y de los servicios que se ofrecen a consumidores y comunicar lo que se hace con la mayor coherencia posible.

El estructurar códigos y mensajes coherentes, producto de acciones coherentes, no sólo consolida la reputación de una empresa. Trae otros beneficios o resultados como el voluntariado y una mejora en la productividad. Los empleados terminan entusiasmándose por lo que hace la empresa en general y en lo social y surge la identificación con los valores de manera más auténtica.

De lo interno a la comunidad.

Del modelaje a la relación con los medios de comunicación social

Según mi experiencia, el acercamiento a los medios de comunicación de masas en tiempos como éstos es sin duda necesario. Para reforzar esta idea, las comunidades han reiterado en varias oportunidades, según estudios elaborados en el 2006 por la empresa Datos, que quieren saber lo que las empresas privadas hacen en lo social.

Asimismo en los últimos tres años he tenido la responsabilidad de entrevistar a líderes comunales con respecto a su visión de la empresa privada y la RSE en el formato de testimoniales. El común denominador de todos ellos apunta a que desean ser informados sobre las acciones sociales de la empresa pero también quieren identificarse con los mensajes.

Es por ello que afirmo: el acercamiento a los medios es necesario pero con sentido de la oportunidad, es decir debe darse en el momento justo: con información veraz en torno a acciones inteligentes, planificadas y sustentables. El que una empresa pública o privada esté continuamente expuesta en los medios no significa el éxito de la difusión del mensaje que es generar reflexión ante el lector y credibilidad.

La comunidad tal como ya hemos afirmado recibe cada día centímetros de datos, minutos y horas de mensajes en radio y televisión. Cómo en cualquier proceso informativo el sujeto será selectivo. No es la intención indagar sobre sus criterios para seleccionar la información que le es útil pero si destacar que lo hace y que cada vez más exige veracidad y verse identificado con lo que lee, ve o escucha.

Los mensajes deben incluir contenidos de interés colectivo, testimonios, cifras y beneficios que evidencien impacto y que sea comprobable por los públicos internos de la empresa, recordemos: la comunidad también son los trabajadores. Asimismo los mensajes deben ser sencillos, lo social no debe complejizarse.

Que una información que podría servir de modelaje positivo o como enlace informativo, entre la empresa y la sociedad, pase por debajo de la mesa es un desgaste de energía que puede evitarse.

Hay otros elementos, que también forman parte de la otra cara de la moneda. ¿Hasta qué punto los comunicadores sociales del país están concientes que no todo lo que la empresa desea comunicar en lo social es campaña de mercadeo o relaciones públicas?

¿Hasta qué punto las empresas entienden que las informaciones deben responder a acciones coherentes de sus gestiones y no deben ser un aparte, un mensaje momentáneamente empaquetado destinado al medio donde va a publicarse?

¿Hasta dónde la alta gerencia de los medios de comunicación social comprende que éstos son susceptibles de construir sus propios procesos responsables, que asimismo deben estar pendientes de sus públicos de interés, proveedores, empleados y lectores?

¿Se han manejado los códigos idóneos para comunicar la información especializada en RSE a ser entendido por los usuarios y lectores?

Afortunadamente cada vez hay más comunicadores, editores y directivos preocupados por incorporar a la estrategia de los medios de masas, la Responsabilidad Social. Y aún la historia continúa.

Lo que definitivamente las empresas deben tener claro es que los periodistas deben formar parte de los stakeholders o público relacionado. Los comunicadores son ciudadanos, usuarios y clientes de productos y servicios. Si acaso serán los primeros en darse cuenta de algún vacío en la información corporativa. Es que hasta la forma de acercarse a los periodistas y editores debe ser ética y socialmente responsable.

Es un trabajo conjunto porque, como lo hemos mencionado, tanto los periodistas están en el camino de ver la RSE como una fuente en el país y las empresas de ver a los periodistas como parte del proceso de gestión responsable. Los comunicadores quieren hechos, acciones, conocer el impacto de los programas, quieren notas positivas que lleguen a todos los involucrados, pero sobretodo un periodista, como también los consumidores, busca coherencia entre lo que la empresa dice que hace y lo que en verdad es.

También queda de parte de los periodistas profundizar en las informaciones, entender los esfuerzos que hacen las empresas como unidades productivas en el país para operar, para cumplir con cada vez más normas y a su vez cumplir con un rol importante en lo social, en ningún momento como sustituto del Estado sino como parte de la sociedad en la cual opera y es parte activa, con conocimientos y recurso humano preparado. Como comentábamos al principio el periodista es parte protagónica del proceso informativo y tiene una responsabilidad al comunicar a la masa, no sólo desde la oficina corporativa sino desde la mesa de redacción del medio.

Vale destacar que los impactos, tanto en concreto para la colectividad y por supuesto en la opinión pública, son más eficientes si las empresas privadas trabajan juntas en temas sensibles para la colectividad. Los comunicadores valoran las iniciativas conjuntas incluso entre empresas competidoras.

Sin embargo la inversión social es todavía más impactante si el trabajo es tripartito: Estado, Empresa y Sociedad Civil porque en un país con tantos problemas sociales, la gente demanda la solución de los mismos de manera eficiente. Es lo que continuamente transmiten los venezolanos a los comunicadores sociales: Eficiencia, trabajo conjunto, pero sobre todo con honestidad y veracidad.

El impacto en las futuras generaciones

No quería culminar este artículo sin dejar de mencionar el modelaje necesario en Responsabilidad Social desde la academia.

Los jóvenes en Venezuela como en cualquier latitud, tienen expectativas sobre la sociedad en la que se desarrollan. Son un grupo de interés entusiasta, dinámico y crítico, repleto de ideas novedosas. El modelaje en ellos es importante por cuanto han incidido en cambios y transformaciones dentro de sus universidades, en sus comunidades y lo harán desde una empresa pública y privada.

Deben ser ahora más que nunca un grupo de interés para la empresa y para los medios de comunicación en el tema de Responsabilidad Social.

Desde mi experiencia en actividades con más de 26 universidades en el país puedo expresar que en la juventud existe gran riqueza, producto de sus trabajos comunitarios y sus reflexiones en torno a un contexto social, económico y político que cambia a gran velocidad.

Son ellos también quienes solicitan mayor coherencia entre lo que se dice y se hace en el accionar de la empresa sea pública o privada en Venezuela. Han impulsado transformaciones y se preparan en los temas de sostenibilidad con una profundidad que muchas veces no imaginamos. Diseñan proyectos de gran impacto y alcance por lo que el caldo de cultivo para el emprendimiento social está allí y hay que estimularlo y la

mejor forma de hacerlo es actuando y comunicando en RSE de manera veraz, oportuna y coherente. Los jóvenes de hoy serán quienes darán forma en el futuro a un nuevo contrato social entre la empresa, los trabajadores y las comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Guédez Victor (2003). Aprender a Emprender "De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría", Editorial Planeta, Caracas, Venezuela

Jarrín, Adolfo L. (2008) De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial: más allá de la ética y la responsabilidad social corporativa; un tema de conciencia. Creating, C.A., Caracas, Venezuela

Pizzolante Negrón, Italo (2009), Empresas Socialmente Responsables. Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A., Madrid, España.

Pizzolante Negrón, Italo (2006), El poder de la comunicación Estratégica, Editorial CEC, Caracas, Venezuela

Estudios

Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela, Octubre 2006 elaborado por Datos Venezuela

Consultas Electrónicas

Diccionario Real Academia Española. Vigésimo segunda edición http://drae.rae.es/

Revista Business Venezuela, Empresas más humanas, Empresas más rentables http://www.bvonline.com.ve/275/companiesthatcare.html

Entrevistas

Adolfo Jarrín en Una Mejor Sociedad, Radio Ateneo 100.7 FM, Sábado 15 de agosto Victor Guédez, en Una Mejor Sociedad, Radio Ateneo 100.7 FM, Sábado 29 de agosto

DVD

Perspectivas Sociales 2008, Alianza Social de VenAmCham De las Perspectivas Sociales a la Consciencia Empresarial 2009, Alianza Social de VenAmCham.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA COMUNICACIÓN

Rodrigo Aaron Núñez Serfaty

Ayúdate que yo te ayudaré

En el pasado se decía, que, la responsabilidad social de una empresa, consistía en colocar a disposición de sus consumidores o usuarios, productos y servicios que satisficieran sus necesidades, elaborados con calidad, a precio justo y con gran respeto por sus empleados y la naturaleza.

Sin embargo, el crecimiento de las sociedades ha hecho que el Estado se haga insuficiente para velar por la calidad de vida de las personas, por ende estas sociedades, tienden a la carestía, al estancamiento, al deterioro, enfrentado problemas importantes en las áreas vitales del desarrollo, empleo, educación, salud, etc.

Si esta es la tendencia, pues los mercados también se deterioran y los consumidores ya no están en capacidad de acceder a los productos y servicios que las empresas fabrican, o al menos no con la misma frecuencia, por lo tanto las empresas pueden sacrificar calidad por precio para mantener sus ventas, creando un terrible círculo de empobrecimiento para ambos lados, empresas producen peores productos, mercados pierden calidad de vida.

Por lo tanto la función natural de las empresas, es complementar al Estado, promoviendo y apoyando acciones que permitan la recuperación de la sociedad, y por ende de los mercados.

Más allá de lo que puedan pensar algunos, la RSE no se trata solamente de una cara bonita para la empresa, se trata de un proceso serio y vital para mantener su propia gestión.

"Te puede ir muy bien haciendo el bien", esta frase se le atribuye al fundador de BIMBO, Lorenzo Sedvije, no sabemos si es cierto, que lo dijo, sin embargo si sabemos que esta empresa tiene una gran reputación a través de la enorme labor social que realiza en México y otros países de Latinoamérica, donde por cierto le va muy bien a nivel comercial.

Un ejemplo clásico, los fabricantes de productos deportivos, invierten millones de dólares en programas médicos, que buscan innovaciones en la extensión de la vida útil del ser humano, el caso de Adidas, quien apoya el desarrollo de rodillas artificiales, que acabaría con el sufrimiento de miles de millones de personas, que seguramente podrían volver a correr y a hacer ejercicios con sus zapatos deportivos.

No se trata de un tema de amor y de interés como tontamente a veces se quiere hacer ver, si no de una relación ganar-ganar, donde empresas y sociedad se benefician, porque uno no alcanza el éxito sin el éxito del otro.

El mercadeo, la marca social y el mercado

En alguna conferencia en 1998 ó 99, en un congreso de RSE promovido por la PDVSA de entonces, algún ponente aseguraba con cifras en la mano que la empresas socialmente responsables vendían hasta un 30% más, lamentablemente no existen mediciones en

nuestro Mercado al respecto, pero la experiencia que se tiene en promociones asociadas a un tema de RSE, impulsan de manera significativa el aumento de la venta, los que trabajamos en publicidad y mercadeo conocemos del "Goodwill" y de su rentabilidad.

Sin embargo no se pretende banalizar algo tan relevante como la RSE supeditándola solo a la venta de productos y servicios, decíamos antes que se trata de un factor de impulso para las sociedades y su calidad de vida.

Lo que pretendemos exponer es que es un hecho observable, que la RSE apoya la receptividad de los productos y servicios, así como la imagen corporativa y hasta la cotización en mercados bursátiles de las empresas que la ejercen, en fin es un elemento vital para el mercadeo de una empresa.

Pero por el otro lado, el mercadeo se constituye en una herramienta ideal para lograr que la RSE cumpla con su objetivo, es decir, la RSE necesita comunicar y llegar a un público, diferenciar su acción de posibles acciones similares, sumar adeptos, hacerse entender, demostrar su uso, esto suena similar y lo es, al proceso de mercadeo y publicidad que una marca comercial desarrolla para conquistar Mercado.

Estamos hablando una marca que quiere conquistar corazones, todas las marcas quieren conquistar corazones y obtener fidelidad, solo que en este caso hablamos de una marca social.

Pero una marca social, es una marca, debe ser tratada como parte de un portafolio, con el mismo respeto de una marca comercial, planificada, estudiando su público meta, con presupuesto propio, midiendo su alcance y resultados.

Esto es la clave del éxito de grandes campañas de RSE, trabajar la RSE a través de una marca social con todas la de la ley, sin complejos puritanos, sabiendo que se trata de conquistar, que incluso vamos a competir con otras marcas sociales, sabemos que competir es sano y justamente de esta forma se fomenta que existan mejores y más creativas acciones para beneficiar a la sociedad.

Es importante entonces, llevar a cabo una planificación de mercadeo, de manera profesional. Philip Kotler escribe un libro sobre el mercadeo social y cuando nos enfrentamos a él, nos damos cuenta que el gran Gurú del mercadeo reaplica su esquema de mercadeo tradicional de una marca comercial con sus particularidades a la marcas sociales.

Veamos tomando como base el modelo de las cuatro "P", sólo a manera de sugerencia, puede haber otros modelos, para aplicar en un proceso de planificación de mercadeo para una marca social.

Producto: ¿cómo se come?

Es muy importante definir nuestro producto social, cual es su alcance, a quien va dirigido, como funciona, como se monta, cuanto nos cuesta y de donde sale el presupuesto que lo soporta, etc., pero también es muy importante el empaque, es decir cómo se llama, como luce, que transmite.

Un ejemplo, una vez más de la Industria Petrolera con la cual nos tocó trabajar, uno de los

ejes desarrollados por PDVSA en su programa de inversión social, era el de la economía autosustentable, un producto que permitía preparar a comunidades dependientes de la explotación petrolera en su zona de influencia, cuando esta explotación cesara y así permitir que las comunidades subsistieran con modelos de negocios autogestionables.

En el caso de una comunidad costera, se identificó como público objetivo, a trabajadores de la comunidad que esencialmente eran pescadores, se les organizó en una cooperativa, es decir se le dio forma al producto, se estudió el Mercado y se identificó el cultivo de Tilapia como una actividad rentable, se adiestró a la comunidad en el cultivo de esta especie y se constituyó un crédito semilla, por cierto muy buen nombre en nuestra opinión, porque denota justamente el concepto de que esta es un acción que promueve la autogestión y que la empresa solo colocaba la simiente para arrancar el proyecto.

El haber estudiado las posibilidades, de acuerdo a las capacidades de este público objetivo, planificado la forma en que se constituiría el programa y establecer los recursos de una forma tan formal y mercadotécnica, hizo que el producto logrará su cometido, al salir la industria de la zona estos Pescadores tenían su actividad en plena autogestión, al punto que este mismo programa lo aplicaron con apoyo de la industria en la constitución de otra cooperativa con sus esposas para la elaboración de dulces caseros y cuando los conocimos estas señoras estaban transmitiendo el programa a una comunidad vecina de casaberos.

¿Cuál es la moraleja?, un buen diseño de producto o marca social, permite la permanencia y el éxito en el tiempo e incluso la expansión de su alcance, porque se toma en cuenta todo su potencial.

Si a las ideas no se le da forma, no se hacen tangibles, solo vivirán en el mundo de las ideas, hemos visto muy buenas iniciativas que desaparecen al poco tiempo o que no pasan de ser "One shot" y no ocurren nunca más.

Un ejemplo de esto son las empresas que solo hacen donaciones, seguramente para buenas causas pero no trascienden en su acción, no crean una verdadera diferencia para la comunidad.

El producto debe tener comienzo y fin, nombre, seguimiento, ser medido y ajustado según convenga, si no es así no pasaremos de una buena intención.

Plaza o distribución: galán mata chequera

Antiguamente las empresas invertían el dinero destinado a la RSE de forma menos rentable, muchas veces se resolvía con una chequera una aparente necesidad de una comunidad y por lo general se gastaban grandes cantidades de dinero y no se observaban cambios significativos en la situación.

Probablemente esto se debía a diversos orígenes, quizá uno de ellos, el no tener un producto bien diseñado, por lo tanto no había solución del problema, a veces se trataba de un problema mal detectado, por ende la solución iba por otro lado, puede haber habido infinitas razones.

Pero un buen amigo que fue director de asuntos públicos de Conoco me hizo caer en cuenta, en lo siguiente; muchas veces se trata de como se distribuye o quien distribuye el producto.

Cuando era más joven fue asignado para sustituir a una persona en el oriente del país, a cargo de un programa de RSE, esta persona se jubilaba, era una práctica común que las personas quemaran su últimos días antes de la jubilación en este tipo de asignaciones, cuando por alguna casualidad esta persona joven asumió el proyecto, pasó un fenómeno interesante, se obtuvieron mejores resultados y el dinero asignado alcanzó para más de un proyecto.

La razón fue simple, la comunidad necesitaba ser escuchada y necesitaba menos cheques, necesitaba ser orientada en cómo solucionar su problema y no dinero por dinero. Él a manera de broma decía que era un caso donde el galán mató a la chequera.

Lo que ilustra esta historia, es que el buen uso de un canal de distribución asegura el éxito de nuestro programa, en el mercadeo comercial los canales probablemente sean más complejos, pero en mercadeo social son más susceptibles.

De nada nos sirve diseñar una estupenda marca social, si no sabemos cuál es la mejor forma de acercarla a las personas que pueden ser beneficiadas.

Debemos planificar nuestra distribución desde un punto de vista efectivo.

Los canales en mercadeo social, son eminentemente humanos, gente que le habla a la gente, hay que recordar que casi siempre nos dirigimos a personas que necesitan algo y no podemos confundirnos ni confundirlos para entregarles la solución.

Cuando planifiquemos nuestro canal de distribución para nuestra marca social, recordemos; accesibilidad, inmediatez y sensibilidad.

Precio: nadie da nada por nada

Este es un tema que levanta perspicacias, ¿Debe tener precio un producto social?, en nuestra opinión la diferencia entre un programa de RSE y simplemente caridad, es que en el primero existe una transacción donde cada lado obtiene un compromiso para lograr óptimos resultados y permanencia en el tiempo, la caridad aun cuando es una virtud cristiana muy loable, sin ánimo de pretender crear resquemores, se rige por el principio bíblico, "haz bien si mirar a quien", esto está muy bien, siempre y cuando no se tenga como fin la autogestión del beneficiado.

En el ejemplo de la comunidad de pescadores que referimos anteriormente, también existe un principio, "no dar el pescado sino enseñar a pescar" nunca mejor ilustrado.

Esta comunidad no sólo pagó el precio de volver a la pesca artesanal probablemente sin los beneficios de la convención laboral de PDVSA, sino que además era imposible mantener el crédito semilla rotando entre los pescadores y luego entre sus esposas y los casaberos si quien lo pedía prestado no lo pagaba.

Otro caso que nos puede ilustrar este punto es el de la Fundación CANTV, con la cual también tuvimos la suerte de interactuar.

Muchas veces las empresas canalizan los recursos a través de instituciones y ONG's que son quienes ejecutan la acción social.

En el caso mencionado de la Fundación CANTV, los recursos generados por el remanente

que no podía ser utilizado por los consumidores en las tarjetas telefónicas, era donado a diferentes instituciones que trabajaban con niños en situación de riesgo, ahora bien estas instituciones tenían que presentar un proyecto tan específico y detallado, que se constituía en un precio por obtener el beneficio del programa y luego debían rendir cuentas del uso de los recursos.

Es importante que las cosas tengan valor, no necesariamente en términos monetarios, puede ser en compromiso, esfuerzo, etc.

Lo que debemos asegurarnos a la hora de construir el precio de nuestro producto social, es que sea pagable, que sea lógico y finalmente que su contraprestación sea apreciable

Promoción: la realidad supera la fantasía

Finalmente la cuarta "P" tiene que ver con la forma de comunicar nuestra marca social, hay que repetir que se trata de una marca donde el tema humano adquiere altísima relevancia.

Lo primero que debemos hacer notar, es que el mejor medio es el boca a boca, desde la comunidad beneficiada que se tiene que convertir en repetidora del mensaje de la marca, hasta los voceros de la empresa que se encargan de diseñar, distribuir y transar la acción social, así como los grandes personajes que rigen la imagen de la empresa, como el presidente por ejemplo, deben constituirse en medios de publicidad.

En una ocasión de las muchas que se realizaron campañas para la Industria Petrolera con el tema de la seguridad industrial y la disminución de los accidentes laborales, probablemente una de las estrategias más efectivas, fue recomendar que el Presidente de PDVSA se encargara de promocionar él mismo este tema, así cada vez que hablara cualquier tema en público, fuera el tema que fuera, pedía la venia para dedicar los primeros 5 minutos a hablar sobre la importancia de las normas de seguridad.

Los mensajes deben ser claros y precisos, así como dijimos que el canal debe ser directo y expedito, así debe ser la comunicación, sin desperdicio, no puede ser ostentosa.

Lamentablemente a veces los publicitarios piensan que la mejor forma de ganar un premio en un festival, es realizando una pieza de RSE y muchas veces caen en el error de presentar piezas complejas con mensajes chocantes, confundiendo el tema con el del alto impacto.

Definitivamente en nuestra experiencia, no existe ninguna idea de laboratorio que supere la realidad de los temas sociales.

Un muy buen ejemplo es la publicidad que se realizó para la Fundación CANTV mencionada anteriormente, el equipo creativo encargado, ideó una campaña maravillosa, al tratarse de niños en situación de riesgo, a través de los ojos de estos niños presentábamos a quienes dirigían las ONG's que los rescataban como sus héroes.

Así, el padre de la casa Don Bosco era Superman, la señora de Proyecto Paria era la mujer Maravilla y todos juntos eran los Súper Amigos de estos niños, una idea hermosísima para realizar.

Al iniciar la pre-gira de las locaciones, el director de la producción nos citó y nos dijo que la idea no servía, porque lo que se vivía en la realidad junto a esos niños era extremadamente

emotivo, así se decidió simplemente filmar lo que era esa realidad y se lograron piezas inolvidables como la del Padre de la Casa Don Bosco, cantando Rap con los niños de la calle que había rescatado.

Por otro lado el sentido de la oportunidad es lo que va a lograr el impacto y muchas veces no se necesita gran inversión para ello.

Una campaña del Salvation Army, es una buena ilustración, elaboraron afiches muy sencillos, tipográficos, y de producción muy barata, que colocaron en los probadores de famosas tiendas de ropa, el texto decía; "tú que tienes la oportunidad de tener ropa nueva, porque no donas la vieja a alquien que la necesita".

Por supuesto la conexión del momento, en el que te sientes afortunado y entiendes que otros no lo son, movía a la acción, lo genial de esta campaña fue encontrar ese momento.

Se debe desarrollar una alta sensibilidad en cada paso de la planificación del mercadeo de RSE, pero especialmente en el tema de la comunicación es vital, la publicidad debe reflejar toda la sinceridad de la acción social, debe ser creíble y debe ser muy humana, la empresa solo debe ser una firma al final, recordando quien lo facilita, pero sin pretender ser el protagonista.

TRANSPARENCIA Y AUTENTICIDAD: LA RSF EN REDES SOCIALES

Roger Santodomingo

Hablamos de una Revolución de las Redes Sociales de la Internet (RSI) porque, debido a la popularización y apropiación de ciertas tecnologías de telecomunicaciones por parte de cientos de millones de usuarios en el mundo, el panorama de los medios que conocimos en el siglo XX se ha transformado de modo radical. De modo que no pueden estar más equivocados aquellos que piensan que, al igual que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las redes sociales son sólo "una moda pasajera".

Pero en ninguno de estos casos se trata de modas. La RSE es una tendencia corporativa que ha ido evolucionando, desde hace varias décadas, para adquirir formas de gestión que, en algunos casos, son irreversibles y, en otras, se han convertido en promesas con dimensiones de grandes aspiraciones humanas. Por su parte, las RSI son, de hecho, la primera revolución auténticamente global. Es global porque la expansión de las interconexiones trasciende fronteras nacionales y continentales con velocidades sin precedentes. Como en todos los fenómenos globales, los procesos sociales en este entorno comunicacional se aceleran e intensifican, además de ampliar su alcance y profundizar su impacto. Esto tiene especial significado para cualquiera que tenga un mensaje y quiera hacerlo llegar a su entorno, su mercado o al mundo.

En este sentido, las empresas comprometidas honestamente con procesos de producción y de relación con su entorno de manera socialmente responsable no tienen la opción de decidir estar o no estar en las RSI. El dilema que deben enfrentar hoy día no es ese sino cómo quieren estar en las redes sociales: ¿Voluntaria o involuntariamente? ¿Intuitiva o estratégicamente?

Claro que acá sólo hay una respuesta racionalmente correcta y esta es "voluntaria y estratégicamente". Ahora bien, tradicionalmente, cuando las empresas piensan en estrategia, lo hacen casi siempre en el contexto de sus propios objetivos. Pero, hoy día, el entorno es aceleradamente cambiante, en gran parte debido al nuevo paisaje mediático que estamos describiendo, por lo cual tanto la estrategia como los objetivos necesitan ajustarse constantemente.

Para explicar esto, primero debemos comprender en qué consiste esta revolución de las RSI. Esta parte de un cambio previo fundamental que es la creación de su hábitat virtual: la Internet. Esta es en sí misma una revolución tecnológica, la primera en la historia de la humanidad que se sostiene sobre las bases de la cooperación. Porque, como lo explica el teórico social Jonathan Zittrain, la base fundacional de la Internet no tiene un plan de negocios y nunca lo tuvo. Tampoco director general, ninguna empresa responsable, individualmente, de su construcción. "En cambio, las personas se van reuniendo para hacer algo sólo para divertirse, y no porque se les obligó a hacerlo o porque esperaban hacer dinero con ello", nos dice Zittrain.

La verdad es que la red de redes es el producto de un esfuerzo colectivo y, en buena parte, desinteresado, es decir que, en gran proporción, "funciona basado en el amor". Al menos así lo cree Clay Shirky, el agudo profesor de la Universidad de Nueva York autor de

Aquí viene todo el mundo (Here comes everybody, Penguin, 2008), un texto clave para comprender cómo la nueva tecnología facilita las acciones organizadas sin la existencia previa de una organización.

Un aspecto esencial analizado por Shirky son los efectos económicos de una tecnología que es de naturaleza esencialmente social. La tesis es que la revolución de la Internet producirá un enriquecimiento de la humanidad sin precedentes, tan sólo tomando en cuenta el excedente en las capacidades colectivas que generará las millones de horas ganadas al "improductivo acto de mirar la televisión" (a cuenta de que antes no había nada mejor que hacer que fuese tan fácil, barato y accesible). Sin embargo, la mayor ganancia que puede contabilizarse reside en el incremento en nuestras capacidades expresivas que es, en toda medida, el mayor en la historia de la humanidad.

Quizás por ser graduado en Arte, entrenado en sociología en Yale, y no en Ingeniería en el MIT, a lo que Shirky otorga más importancia no es al capital técnico sino al capital social de estos procesos, lo cual también podría explicarlo con una anécdota. Un día lluvioso, viajaba en un taxi que, tras patinar sobre un charco, terminó estrellándose en el maletero de otro taxi. Los dos choferes furibundos saltaron de sus autos echando chispas. Pero antes de cruzar palabra, cual vaqueros en un western, cada uno desenfundó respectivamente su celular y, disparando desde la cintura, fotografió el choque y la placa del otro. "Era la primera vez que veía que se usaran los teléfonos con cámara para otra cosa distinta a una instantánea de esas que uno puede tomarse en un bar con unas margaritas". Me pareció que las aplicaciones de estos aparatos serían mucho más interesantes de lo que Nokia pudo haber imaginado", nos cuenta Shirky, por supuesto, vía Skype.

En realidad, pasa así con todos los Gadget tecnológicos: Su importancia social rara vez es prevista por sus creadores y es apenas imaginable cuando están recién salidos de su envoltorio. Es cuando deja de ser nueva, para hacerse parte natural del paisaje, que los usuarios encuentran utilidad social en la tecnología. Cuando estos inventos se vuelven "tecnológicamente aburridos" es cuando se vuelven "socialmente interesantes". Todavía en algunos círculos se habla de "las nuevas tecnologías" para referirse a la computación y sus usos para la comunicación. Pero lo cierto es que la Internet tiene, en su forma pública, ya casi dos décadas entre nosotros. Por ello podemos tomarla como algo natural.

Es esta naturalidad social del internet la que la hace una poderosa herramienta de cambio en nuestras vidas. Otra historia puede ayudarnos a ilustrar las implicaciones de este importante cambio: la llegada al poder en Estados Unidos del primer afroamericano. En el 2008, sectores demócratas estaban angustiados por un creciente temor de que se estuviese preparando un fraude en algunos circuitos electorales con el fin de evitar el ascenso de Obama. Así que, de la nada, se formó un movimiento de electores armados con teléfonos con capacidad para tomar fotos y videos que estaban dispuestos a registrar cualquier irregularidad. Es decir, que no sólo acudirían a las urnas a ejercer su derecho al voto, sino que actuarían como una especie de observadores ciudadanos que enviarían sus testimonios a un sitio central donde quedaría, a la vista de todos, cualquier evidencia de trampas.

¿Qué permitió que miles de personas, de manera voluntaria y sin una coordinación partidista, se organizaran para actuar de modo sistemático como un grupo de control del poder? Cómo llegaron al tácito acuerdo de que "esto es asunto de todos nosotros", nos concierne a todos o "estamos en esto juntos".

En los últimos años, una serie de avances tecnológicos ya se han hecho parte de nuestra vida cotidiana haciendo de este momento que vivimos uno en el que la innovación en sus usos sociales ocurre en todas partes, todo el tiempo. Esta es una gran transformación, un hito histórico que califica en la categoría de revoluciones. En los últimos 500 años, sólo cuatro episodios en el mundo de la comunicación entran en ese rango:

- •El primero fue la imprenta, y el conjunto de innovaciones que hicieron posible el libro. Esto fue a mediados del siglo XV, pero Europa entró en estado de caos por unos dos siglos a raíz de los efectos -casi todos positivos- de la imprenta.
- •El segundo fue el telégrafo. Hace unos doscientos años, la innovación fue la comunicación bidireccional. Aparecen los medios conversacionales: el telégrafo como antecesor del teléfono: Primero lentas conversaciones por vía de texto, luego en tiempo real, por medio de la voz.
- •El tercer hito revolucionario ocurrió hace unos 150 años con la aparición de medios de grabación, distintos a la imprenta: la copia de imágenes de la realidad, primero estáticas con la fotografía, luego móviles con el cine. También se incluye acá el registro de audio, todos reflejos de la realidad codificados sobre objetos físicos.
- •Y, finalmente, la cuarta revolución de los medios, hace casi un siglo: la explotación del espectro radioeléctrico con la radio y después con la televisión.

Los que nacimos el siglo pasado, estamos familiarizados con ese panorama mediático formado por libros, periódicos, discos, fotografías, teléfonos, radio, televisión.

Es interesante subrayar el gran desequilibrio que caracteriza a estos medios del siglo XX. Es un desequilibrio fundamental, estructural y no tiene que ver con su propiedad o su ideología: aquellos medios que nos sirven para conversar, son inútiles para formar grupos: alcanzar las masas con un telegrama es imposible. Pero, como contrapartida, aquellos que llegan a grandes grupos no interactúan, no sirven para las conversaciones.

Alguien que nazca hoy, cuando tenga 20 años, podría hablar de esto con la curiosidad con la que nos maravillaron las pinturas rupestres de las cavernas. "Imaginen", dirá a sus amigos: "¿Sabían que en el siglo XX, si querías conversar con alguien, sólo podías hacerlo persona a persona, por teléfono o telegrama? Pero si querías tratar con un grupo tenías que enviarle el mismo mensaje a todos, y necesitabas ser rico o ser un profesional de esos medios para tener una imprenta o con una torre de transmisión". Ese era el panorama mediático del siglo XX.

Tenemos hoy una nueva revolución que nuestro profesor de nuevos medios describe con los siguientes rasgos:

- •Uno, que la Internet es el primer medio en la historia que, de modo nativo, permite grupos y conversaciones al mismo tiempo. El teléfono nos dio el modo interpersonal, uno a uno; la televisión, los libros, los periódicos nos dieron el modo masivo, es decir, de uno para muchos. Pero la Internet nos da todos esos, más el modo muchos para muchos.
- •El segundo rasgo es que todos los medios son digitalizados, así que la Internet se

convierte en un soporte de todos los otros medios. Los teléfonos migran a la Internet; las revistas y periódicos migran a la Internet; la fotografía, el cine, la televisión, la radio migran a la Internet. Esto implica que todos los medios están codo a codo, completamente accesibles entre ellos. De modo que el medio ya no es sólo una fuente de información, es más bien un centro de coordinación. Porque los grupos que ven, escuchan o leen algo pueden también reunirse a conversar entre ellos también.

•Tercero, la audiencia dejó de ser simplemente de consumidores y pasó a ser también de productores. Cada consumidor es un productor. Cada vez que entra un nuevo usuario al internet puede ser un generador de contenidos, no sólo un consumidor de lo existente. El mismo equipo -teléfono, computador- que te da acceso a consumir te permite producir.

Se ha producido una verdadera transformación del ecosistema. El clásico problema que tenía una organización, un gobierno, o una corporación para comunicarse en el siglo XX era cómo hacer que un mensaje llegara masivamente. La respuesta del siglo XX era: empaquétalo bien y manda ese mismo mensaje a todo el mundo. Un mensaje Nacional, dirigido a un público objetivo, un número relativamente pequeño de canales, muy caro. No tanta competencia. Así es como llegabas a la gente. Eso está llegando a su fin.

Estamos cada vez más en un paisaje en el que los medios son globales, sociales, omnipresentes y baratos. Hoy día, la mayoría de las organizaciones que tratan de enviar mensajes al mundo exterior, a las colecciones de audiencias dispersas se están acostumbrando a esto. Y al hecho un poco escalofriante para los que no están acostumbrados, de que los miembros de la audiencia pueden responderle a la empresa de modo público y abierto para que todo el mundo escuche y, que además pueden hablar entre ellos.

Apenas la década pasada, la mayor parte del contenido de los medios era producida por profesionales. Esos tiempos no volverán.

Control y transparencia

Una lección esencial a tomar en cuenta en este nuevo ecosistema es que estamos en un período de alta incertidumbre y caos. Algo similar a lo que describió Elizabeth Eisenstein en su historia de la sociedad europea medieval (The Printing Press as an Agent of Change, 1979). Según la erudita, la aparición de la imprenta implicó más de 150 años de cambios radicales en Europa, al punto de que, en menos de dos siglos, sus efectos mediáticos transformaron la organización política, la religiosidad y por tanto la sociedad y la familia. Situaciones de incertidumbre y, sobre todo de falta de control de sus efectos, se vivieron también con la aparición del teléfono, de la radio y la televisión. Lo que hoy vive el mundo, con el surgimiento de las redes sociales, podría ser similar. No sabemos todavía cómo manejar este nuevo fenómeno ni a dónde va a parar.

Pero las empresas socialmente responsables deben salir del paradigma del control o del miedo a perder el control. Su apuesta fundamental tanto en su proceso de gestión como en su comunicación con los agentes implicados en él, incluida la comunidad, es la transparencia.

Si, como empresario, sufres pesadillas porque en alguna parte alguien, en este preciso momento está publicando en Twitter o en algún blog o foro de noticias -falsas acusaciones

o verdaderos secretillos- sobre tu negocio, hay algunas lecciones que aún debes aprender sobre el social media. No hay nada que tu equipo de relaciones públicas pueda hacer si tu objetivo es detener la conversación o impedir que se repita. Lo que sí puede hacer una empresa es ser muy clara sobre cuál es su negocio, cómo opera ante determinadas circunstancias que despiertan curiosidad y cuáles son sus posiciones en los temas que interesan a la opinión pública y en los cuales tiene incidencia. Salir a luchar contra un chisme es fútil, nadie le creerá al vocero de la empresa, él lo sabe. La transparencia y la autenticidad son la vacuna para los rumores que puedan esparcirse ya de manera casual o maliciosa.

Se puede tener un diálogo con los usuarios de las RSI, incluso llegar a acuerdos con ellos, pero no puedes, efectivamente controlarlos. El mejor ejemplo de un manejo maduro de situaciones potencialmente fuera de control nos lo ofreció, de nuevo, la campaña presidencial de Barak Obama. Esa campaña es considerada, por muchos, una de las más creativas, especialmente por el uso de las redes sociales. Obama abrió una página estilo facebook, con foros y grupos de discusión, donde sus simpatizantes se reunían para debatir, recaudar dinero y de hecho movilizar la campaña. El hecho es que el senador Obama prometió que no votaría por la ley FISA o la Foreing Intelligence Surveillance Act, llamada la ley de espionaje Bush, porque, según lo había afirmado, no aceptaría que se aprobara una ley que ofreciera inmunidad a las empresas de telecoms para espiar a los ciudadanos estadounidenses.

Bueno, en verano, en medio de la campaña, Obama dijo: "Miren me lo pensé mejor y si voy a votar la ley FISA". ¡Escándalo! La reacción de la gente fue furibunda, se sentían traicionados. En MyObama.com se abrió un grupo que sostenía foros sobre la FISA el cual creció aceleradamente. Por supuesto, el equipo de prensa reaccionó y pasaron a intervenir en las redes con un mensaje del propio Obama: "Miren yo sé como se sienten. Entiendo sus razones que en gran parte yo mismo comparto. Pero al analizar el asunto mi responsabilidad me obliga a tomar este riesgo aunque ustedes no estén de acuerdo conmigo".

Esto no le gusto a muchos. Pero la gente notó que Obama estaba conversando realmente con ellos. El equipo de campaña no censuró, ni amenazó a los críticos, ni los más furibundos. De hecho estos fueron progresivamente aislados por la mayoría de usuarios que hizo notar que otros candidatos también estaban apoyando la ley y que Obama tenía una actitud verdaderamente democrática al permitir la conversación, aún siendo potencialmente perjudicial. El equipo de Obama entendió que su mejor estrategia era dialogar con sus seguidores, demostrarles que los escuchaban y consideraban, pero que no intentaban controlarlos. No es fácil, pero puede considerarse esta una forma de disciplina muy útil para hacer un uso maduro de estos medios tanto de parte de organizaciones políticas como de las empresas.

Los descontentos que antes andaban dispersos, ahora pueden organizarse, publicar y protestar por su cuenta sin necesidad de utilizar ningún sistema de mass media. Los publicistas, criados en la cultura mediática del siglo XX, creen que, si algo no aparece en televisión no existe. Pero esto ha cambiado y a veces ocurre que lo que se ve sólo en televisión, puede pasar desapercibido.

Antes, una empresa estaba en mejores condiciones de hacer llegar su mensaje que cualquier individuo o grupo sin liderazgo, pero eso ya no es así. Individuos, ya como

ciudadanos o como clientes, tienen ahora acceso a las herramientas que les permiten competir en la opinión pública. Por lo que las organizaciones deben contar con una gran capacidad de responder, no sólo con buen juicio, sino con velocidad.

En Inglaterra, el HSBC impuso una comisión por sobregiros en las cuentas de recién graduados, no se imaginó que surgiría un grupo Facebook ("Stop the Great HSBC Graduate Rip-off!") para hacer campaña contra lo que los jóvenes clientes consideraban una estafa. El grupo generó tanta publicidad negativa para el banco que, en unas semanas, el banco se vio obligado a retractarse respecto a las comisiones. Pero como Facebook no estaba en el panorama mediático de HSBC no se tomó ninguna medida previa, ni se articuló una respuesta adecuada y, a diferencia de lo ocurrido en la campaña de Obama, se reaccionó tarde. En Venezuela, este comportamiento ha costado miles de millones a los bancos con las mayores carteras de clientes y con los mejores equipos de relaciones públicas y asuntos legales. Pensar en viejas respuestas para nuevos problemas siempre costará dinero y los empresarios que tarden en adaptarse siempre estarán pasos atrás de sus clientes.

Recuerden otro caso que involucra a la industria aérea estadounidense que, por casi una década, enfrentó con éxito las tentativas de imponer una Carta de Derechos del Pasajero. Pero, en el 2006, ante desastrosos retardos en los vuelos, un pasajero molesto creó un grupo de lobby voluntario, con muy bajo presupuesto, pero que logró generar una considerable presión a través de blogs y redes sociales que forzó a imponer la ley de protección al pasajero en Nueva York en menos de ochos meses.

La experiencia sufrida por Intel en 1995 puede ser aleccionadora aún 15 años después. Ciertamente entonces la proporción de usuarios interconectados era mínima, pero todos ellos eran, como contrabalanza, usuarios de computadoras, así que la proporción se proyecta a nuestros días. El lanzamiento del primer chip Pentium causó gran sensación. Pero resultó que esta nueva maravilla de la velocidad de procesamiento tenía un pequeño bug. La reacción inicial de la compañía fue totalmente 1.0. Rechazó reemplazar los chips defectuosos y dijo que el problema afectaba a muy pocos usuarios. Este tiro le salió por la culata. Tratar de disminuir la realidad de la falla sólo logró encender la rabia del público. Al final Intel ofreció sustituir todos los chips a un costo de más de US\$40 millones, mucho más de lo que habría costado una política franca de reemplazo.

Hoy, la mayoría de las empresas frente a las RSI están en el nivel de Intel en 1995. De hecho sus lecciones son tremendamente prácticas. Luego de varios ensayos y errores con estrategias de relaciones públicas, cuya elegancia terminaba siendo sospechosa en el ambiente de las redes, Intel encontró que la mejor manera era dejar que sus ingenieros se entendieran con el público directamente y sin mediación. Esto, claro, después de que se establecieron claras directivas y se entrenó a todos los implicados en cómo conducir conversaciones en las redes sociales.

La clave para una conversación en este tipo de medios es la velocidad, honestidad y la reacción directa, no mediada ante potenciales crisis. Esto no sólo ayuda a recuperarse de eventuales daños sino a aumentar la lealtad de un público cada vez más comprometido y entusiasmado con el poder que le ofrecen los nuevos medios.

En conclusión, el viejo paisaje mediático está progresivamente desapareciendo. Los medios masivos necesitaban dos cosas de su audiencia: tamaño y silencio. Pero, la idea de que los mensajes son producidos principalmente por profesionales y dirigidos a

amateurs ya no funciona. Estamos en un mundo donde los medios son globales, sociales omnipresentes y baratos. Este es un mundo en el que, donde antes había una audiencia, ahora hay grupos completamente participativos que tienen en la cabeza, tal y como lo plantea Shirky, la idea de que "estamos en esto juntos".

Así que una empresa socialmente responsable que desea que su mensaje sea escuchado, debe, en primer lugar aprender a escuchar a las redes sociales y nunca pretender silenciarlas. Luego debe articular su participación en una conversación que él puede saber cómo comienza, pero no cómo termina. La autopromoción gratuita, la discreción del agente de prensa, deben ser paulatinamente sustituidas por la autenticidad y la transparencia. La audiencia está allí, pero no va a permanecer en silencio, así que el dilema no es sobre si la empresa debe o no usar las redes sociales, si le conviene o no operar en ese ambiente mediático. Si se es socialmente responsable, el dilema es cómo hacer un uso óptimo de estos medios, aunque esto implique cambiar la forma en la que siempre lo han hecho.

COMUNICACIÓN RESPONSABLE Y REPUTACIÓN CORPORATIVA

Roxanys Paredes Rivas

Introducción

No queda duda en la actual década la relevancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tanto en su dimensión interna como externa, en esta era de la Ciudadanía Global y del Capital Social. Este cambio de paradigma empresarial cobra mayor pertinencia en el establecimiento de la relación empresa-sociedad.

Múltiples debates se han generado en la academia, investigaciones y espacios creados para intercambiar reflexiones y propuestas por parte de las organizaciones promotoras y los sectores clave involucrados en la gestión de la RSE, en los cuáles se ha constatado los beneficios que ésta proporciona a las empresas y a sus stakeholders o grupos de interés. Entre ellos, por ejemplo, dos que se logran gracias a la gestión ética de la comunicación y de la reputación.

El primero, incide positivamente sobre la reputación corporativa basada en el comportamiento socialmente responsable, donde el diálogo con los grupos de interés legitima su licencia para operar, y exalta a la cultura organizacional como la determinante de un clima interno sustentado en la identidad, los valores morales, la confianza y la credibilidad; y la segunda, que incide sobre el reconocimiento de la marca, y supera los atributos y calidad de productos y servicios. Se evidencia en la lealtad de sus clientes y consumidores éticos, y de sus públicos internos, al preferir aquellos productos y servicios que se conducen de modo responsable y mantienen una comunicación honesta de las bondades de los mismos, teniendo en sus manos, premiar a las empresas responsables o castigar a aquellas irresponsables.

En este capítulo, compartimos nuestra visión sobre la comunicación responsable y la reputación corporativa, refrendada en destacados académicos y autores, que nos permitan aseverar que los esfuerzos de comunicación son cada vez más necesarios para fortalecer la RSE, vista como una decisión estratégica para la sostenibilidad del negocio y para apoyar la divulgación masiva de prácticas socialmente responsables que contribuyan a generar criterios propios sobre el valor y entendimiento de esta tendencia empresarial a ser replicada en sus relaciones con los grupos de interés y practicada a lo interno y externo de la empresa, a través de las buenas conductas empresariales; así como validar que la falta de transparencia y ética en la gestión de la imagen, repercute directamente en la reputación de la empresa y perjudica a sus grupos de interés, cuyas expectativas están cambiando en función de productos, servicios, marcas y empresas que se preocupan y ocupan por el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida.

El rol de la comunicación responsable

La comunicación responsable está al servicio de la acción social de la empresa, en el marco de la RSE. Es aquella comprometida a servir de instrumento para el fomento de una comunicación ética y transparente con los diferentes públicos o grupos de interés con los que se relaciona la empresa.

La primera vez que leí sobre este concepto fue en el año 1998 en el libro "Ética de la empresa: estrategias para la toma de decisiones", de Martin T. Brown, durante el postgrado

en Comunicación Organizacional en la UCAB. Citando a Brown, la calidad de nuestra conducta afecta la calidad de nuestras vidas. Las personas que siempre manipulan las situaciones, acaban sufriendo la manipulación de otros. Las personas que ayudan a otros, a su vez reciben ayuda.

Aconseja Brown reconocer que los diferentes grupos de toda organización (propietarios, gerentes, trabajadores, consumidores y ciudadanos) tienen intereses distintos, y argumenta que en vez de suprimirlas se debe propugnar la participación de todos, y ante ello, es necesario comprometerse en una voluntad de comunicación y advierte que si creemos que ésta no influye, no tendríamos ninguna razón para practicar la reflexión ética.

Se evidencia así, que cada grupo de interés tiene sus propias pautas de comunicación y el diálogo sostenido es vital para integrarlos a la organización y desarrollar sus expectativas de comunicación, a través del poder para responder y del lenguaje para articular la respuesta. Ambas actividades hacen posible y necesaria la ética.

El valor de la comunicación responsable se canaliza por medio del discurso que da poder a individuos y grupos porque crea y mantiene las organizaciones. De lo contrario, la falta de comunicación en una comunidad los deja solos e impotentes. Las organizaciones tienen que hablar para sobrevivir y crecer. El criterio acerca de quiénes participarán en el diálogo, el modo en que los participantes hablan entre sí y lo que tengan que decirse, son factores que determinarán finalmente, si la organización es responsable o no (Brown, 1992).

El propósito de la ética en este contexto -explica Brown- no consiste en cambiar el comportamiento de las personas, sino en ayudarlas a tomar mejores decisiones, es en ese proceso donde descubrimos lo que debe hacerse correctamente y que camino de acción es el más apropiado. Por ello, Brown considera a la ética como el proceso de decidir lo que debe hacerse, y descarta la otra visión de la ética de reglas o castigos, que intenta controlar las conductas. No descarta que las decisiones pudieran generar un código ético, pero para él, lo más importante es generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones, basado en la responsabilidad como recurso para responder, sopesando los pros y los contras, y examinando las razones que los respaldan.

Considera que los miembros de una organización pueden aprender a ser responsables, a evaluar cómo responder a los problemas con los que se encuentra. Argumenta que las empresas tienen la responsabilidad negativa de no causar daños, por ejemplo, no dañar el ambiente, no fabricar productos peligrosos, no explotar a los obreros, etcétera, e igualmente, tienen la responsabilidad positiva de obrar bien, por ejemplo, capacitar y otorgar poder a los empleados, contribuir con el desarrollo de la sociedad.

La reflexión ética en el marco de la RSE y la comunicación, otorga poder a las personas y aumenta su reacción frente a importantes cuestiones sociales y organizacionales dentro y fuera de la empresa. "Cuando estas personas tienen los recursos para elegir y poner en práctica las mejores opciones y toman conciencia de éstas, contribuyen al desarrollo de una sociedad más humana", afirma Brown.

José Manuel Velasco, presidente de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) entidad profesional española, explica su visión del concepto de Comunicación Responsable en el Cuaderno Monográfico "La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE". La define como la gestión del diálogo con los grupos de interés con criterios de

transparencia, veracidad y utilidad. Y entiendo que la Comunicación Responsable no se limita a la comunicación de las acciones de Responsabilidad Social con un sentido instrumental. Una Comunicación Responsable es sinónimo de gestión responsable.

Los directores de comunicación que refrendan esta publicación, resaltan dos facetas clave para ejecutar en las empresas una Comunicación Responsable: la correcta Comunicación de la RSE de la compañía, y la responsabilidad en la propia labor comunicadora, cualquiera que sea el asunto comunicado y el público destinatario.

Una visión de credibilidad y diálogo

La credibilidad precede a la comunicación. Hay que fundamentar la comunicación con base a la verdad, la honestidad, coherencia y transparencia de quien comunica. Los grupos de interés que reciben los mensajes como receptores otorgan la "licencia social" cuando creen en lo que se comunica.

Aunque aún existen empresas que desean tener un bajo perfil, y mantienen la posición de no comunicar las cosas buenas que hacen por evitar ser mal vistos, y prefieren que otros hablen por ella, es decir, los grupos de interés. El axioma original de Paul Watzlavwick para explicar las interacciones humanas "es imposible no comunicar", y citado por Paladino & Alvarez en su libro Comunicación Responsable, resulta igualmente válido para explicar el modo en que se comunican las empresas.

Destacan los autores que todo cuanto la empresa hace, dice, omite y calla, influye sobre el entorno cultural en el que la empresa se encuentra y en el que lleva a cabo sus actividades. Por lo tanto y dado que todo comunica, "la comunicación merece ser incluida y considerada dentro de los ámbitos de la responsabilidad de la empresa para con la sociedad", y en este sentido, desde perspectiva, se incluyen como agregado, el conjunto de valores y significados que encarnan sus acciones particulares, como al modo de realizarlas y darlas a conocer.

La tendencia global de las empresas, es que consideran fundamental el relacionamiento ético y constructivo con los empleados, los proveedores, los clientes, la comunidad, el Estado y demás agentes con los que se relacionan, al momento de diseñar su plan de negocios. Se ha declarado ya que la RSE es un factor de competitividad para la sostenibilidad de los negocios, toda vez que las acciones de RSE de una empresa estén más relacionadas con su estrategia de negocios, lo cuál impacta en el valor social, ambiental y económico. (Porter y Kramer, 2006). Cabe destacar que a este planteamiento, resulta útil traer a colación, el criterio de Peter Drucker que guía las decisiones de participación en problemas sociales: "Una organización debe involucrarse solamente con aquellos problemas sociales para los que esté competentemente capacitada. De modo particular, debe retraerse de intervenir en aquellas cuestiones que no coinciden con su propio sistema de valores".

Por su parte, en el Cuaderno Forética La Comunicación de la RSE, elaborado por Diana Azuero (2008) se ratifica que "Comunicar bien la RSE depende en muchos casos de entender suficientemente la vinculación entre las iniciativas y la estrategia del negocio. De este modo, se garantizaría que la Comunicación dejará de ser una actuación puntual al final del desarrollo para integrarse en la estrategia que la define". Igualmente coincide con Francisco Marín Calahorro en su libro "Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación", en que la comunicación de la RSE debe ser considerada una herramienta de gestión.

Señala Calahorro (2008), dos ejes principales para integrar la RSE en la gestión de la empresa: la primera referida a la gestión de la planificación y el desarrollo de sus actividades; y la segunda, justo la gestión de la comunicación, que se origina antes, durante y después de la realización.

En esta gestión, es clave la relación con los grupos de interés, en esencial, para informarles lo que está haciendo la empresa y mantener el diálogo permanente con esos grupos, ratifica Calahorro.

En el año 2001, una investigación realizada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Chile determinó, que "comunicar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia adentro de la empresa y hacia la comunidad es uno de los desafíos que permitirán fortalecer la RSE", entre otros hallazgos.

De la misma manera, la pregunta sobre cómo comunicar entronca directamente con el concepto de Comunicación Responsable. Este término hace referencia no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que la manera de hacerlo –las herramientas, los canales y soportes escogidos y/o diseñados- sean responsables. Por ejemplo, imprimir en papel reciclado o procedente de una gestión forestal sostenible, asegurar el feedback del interlocutor, crear una web adaptada a personas con discapacidad, etc. Resulta clave que la Comunicación de la RSE se haga respetando los principios éticos elementales que se deben tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes.

La comunicación de la RSE en la construcción de la reputación

Los diversos escándalos financieros acontecidos en la última década, han dado una respuesta clara sobre la fortaleza de la reputación y su incidencia directa en la transparencia como una de sus herramientas para garantizar la viabilidad del negocio y generar confianza en el público.

Como resultado de esta relación con los grupos de interés que hace posible trasladarles de un modo creíble y transparente las principales actuaciones de la empresa en el ámbito de la RSE, el valor intangible de la reputación, incide con la consecuente contribución a la consolidación de una marca interna sólida que cruce los límites de la empresa para convertirse en una atractiva marca como empleador (Azuero, 2008).

Por ser la comunicación un ejercicio inherente a la RSE, así, una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad los impactos generados a través de su actividad, poniendo en práctica el ejercicio de la transparencia y poniendo en valor las actuaciones de las organizaciones en esta materia. El resultado de esta Comunicación de la RSE, es la generación de confianza y reputación, luego de ser bien gestionada, en especial porque sus acciones no comprometen el desarrollo de las próximas generaciones.

Mantener ese diálogo con los grupos de interés representa uno de los principales retos de las organizaciones que pretenden ejercer su papel de liderazgo en la RSE. La meta se enuncia en obtener una visión que promueve a la empresa económicamente viable, socialmente aceptable y medioambientalmente sana.

En el blog de Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid y profesor en la Facultad de Ciencias de la Información de la asignatura de Imagen Corporativa

y el principal promotor de El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), se indica que las empresas que se han preocupado de gestionar su reputación corporativa en los últimos años están manteniendo estables sus índices de respeto y admiración en el mercado frente al conjunto de las empresas que sí los han visto caer drásticamente. Ésta es una de las principales conclusiones recogidas en el informe Global Pulse 2009, elaborado por la consultora internacional Reputation Institute sobre un total de 600 compañías en todo el mundo, que también constata cómo la crisis golpea en general la reputación de las empresas, debido a una pérdida en la confianza del sistema, si bien este efecto es menor cuanto mayor es el índice de reputación con el que parte una empresa.

Señaló Villafañe en una entrevista que le hicieron en el Diario El Clarín, que para evaluar la reputación corporativa, se miden los resultados económico-financieros (la rentabilidad, la calidad de la información económica de la empresa) y su oferta comercial (los valores de los productos y sus marcas, el servicio y la atención al cliente). También se consideran la reputación interna (el clima de trabajo), la ética y responsabilidad corporativa, la dimensión internacional de la empresa y su innovación.

En este contexto, aparece la ética nuevamente, y Víctor Guédez en su libro Ser Confiables: Responsabilidad Social y Reputación Empresarial, también la incluye en su modelo de la secuencia de la reputación, al afirmar que "la reputación, en su mejor sentido, sólo es sostenible cuando es sincera y honesta, es decir, cuando se deriva de la disposición ética".

Guédez reafirma que la reputación de ser honesto ofrece más beneficios que ser honesto, pero, advierte enfáticamente, que debe aceptarse que no es posible alcanzar la reputación de ser honesto sin ser honesto, lo cual -aclara- funciona tanto para las personas como para las organizaciones.

Si bien autores como Joan Costa sostiene que la reputación es parte de la imagen, Guédez, -sinánimo de polemizar sino de presentar un valor agregado a sus investigaciones-, encontró que ésta representa el reconocimiento al cumplimiento integral de las responsabilidades empresariales, relacionada con tres factores, el de origen y favorecimiento y de resultados. El primero se evidenciado cuando la reputación se origina en una conducta responsable que genera confianza, admiración, credibilidad, respeto y valoración; el segundo, se observan con las actividades de propaganda y relaciones públicas, pero sobre todo, en un desempeño honesto que impida que lo dicho sea opuesto a lo hecho; y el tercero, asociado con los activos intangibles y tangibles que proceden de la reputación.

Para Italo Pizzolante, la reputación ganada a través del ejercicio sincero y honesto de la responsabilidad social, es construida y sostenida por todos los miembros de la empresa y sus comportamientos voluntarios o involuntarios, formales o informales, dentro y fuera de la vida empresarial, más allá de ser un logro del presidente de la empresa y de su jefe de comunicaciones o relaciones públicas. Por ello, Pizzolante enfatiza que un desafío de la reputación en ganar lealtad de los clientes (internos y externos), y estimular la motivación de los empleados, propiciando mayores niveles de productividad. Y en este sentido, señala que toda vez que las empresas tengan bien definidos sus públicos, debe desarrollar mensajes y medios específicos para llegar a ellos, con la nitidez de una buena estrategia. Vista como una oportunidad, la reputación es un sólido y confiable escudo para afrontar la crisis y fomentar relaciones proactivas con públicos clave.

Charles J. Fombrum, director ejecutivo de Reputation Institute, expresó para la revista Compromiso Empresarial, que la reputación es la suma de percepciones, puntos de vista y opiniones que tienen de los stakeholders o grupos de interés sobre una compañía. Hay siete categorías principales para considerar la buena reputación de una empresa: tiene buenos productos y servicios, capacidad de liderazgo, innova, es un buen sitio para trabajar, aporta a la comunidad, tiene buen gobierno, es ética y tiene buenas prácticas.

Sostiene Fombrum que la gestión de la reputación no es simple, porque no se pueden controlar las percepciones de las personas. Lo que intentan es entender mejor de dónde vienen las percepciones y qué es lo que puede hacer la compañía para asegurarse de que la realidad de lo que hacen, es interpretada correctamente por los medios, comunidad, analistas y públicos de interés.

La coherencia es esencial en la gestión y construcción de la reputación, indica Fombrum, entendiéndola, como la capacidad de asegurarse de que lo que se dice es verdad, logrando que los primeros que crean en la empresa, sean los empleados, lo cual, a su juicio, constituye uno de los principales desafíos, considerando los fallos que se venían cometiendo en las relaciones públicas y las campañas publicitarias tradicionalmente.

De lo contrario, transmitirían una mala imagen cuando opinan de la empresa y no podrían ser embajadores de la misma, reconoce el experto. Por ello, cada día "estamos aprendiendo más, sobre la coherencia entre la comunicación interna y externa".

Si bien, la comunicación expresa lo que hace la empresa, hay que reconocer que en la vieja escuela de las relaciones públicas se hacía publicidad para salir de algún problema, sin la verdad, decir que se hacían cosas que realmente no se estaban haciendo. Si las empresas no reflejan en su interior lo que comunican, se verá esa incoherencia, y esto es lo que llaman mala gestión de la reputación.

Con ello, Guédez agrega que el peso de lo social es tan importante actualmente, que el propósito de la ética no sea que la gente decida mejor, sino que la gente decida en el marco de los mejores impactos, los impactos para la sociedad y para todos los grupos relacionados.

Conclusiones

El elemento clave en el posicionamiento de marca de las empresas y la sostenibilidad de sus actividades es la reputación corporativa, sustentada en una eficiente gestión de la comunicación responsable. Se dejó claro en este artículo que la reputación es el conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen sobre una organización, tanto internos como externos.

Por ello, concluimos reafirmando que los profesionales de la Comunicación Corporativa tenemos el gran reto de entender, analizar y dirigir correctamente sus demandas y necesidades internas y externas, que se generen del plan de la RSE.

El resultado de esto, se verá reflejado en las acciones comunicacionales que tenemos que coordinar para el cambio organizacional necesario, que permita conectar a los públicos internos de la empresa con los públicos externos que hacen vida en la sociedad, me refiero a los diferentes grupos de interés fuera de la empresa.

Se advierte de igual modo que es pertinente controlar conductas irresponsables en el proceso de gestión comunicacional que hagan ver los resultados de esta labor, como

propagandística sin valor real. A su vez, es determinante que los públicos externos e internos estén informados constantemente de la labor de la empresa y cómo gestiona sus comunicaciones institucionales y de mercadeo con foco de Responsabilidad Social.

La realidad de la empresa, es el insumo básico que otorga el valor intangible en su trayectoria para tener el mejor lugar en la mente de las personas y el aprecio, confianza y credibilidad que merece por su conducta socialmente responsable.

De manera, que nuestro trabajo es conseguir que cada día, sea percibida la gestión de manera transparente y coherente para afianzar la reputación lograda. Sin ello, las decisiones estratégicas se podrían ver subestimadas, poniendo en riesgo el valioso diálogo con los stakeholders o públicos de interés, que hayan facilitado el proceso comunicacional eficaz, logrado con relación a sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Azuero, Diana (2009). XIII Cuaderno Monográfico "La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE" de Foroética. http://www.foretica.es. Grupo Editorial CINCA. España

Brown, M. T. (1992): La ética en la empresa: Estrategias para la toma de decisiones. Paidós. Barcelona, España.

Calahorro, Francisco Marín, (2008). Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación. Editorial Fragua. 1000.

DIRCOM. La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE. 2009

Guédez, Víctor (2008). Ser Confiable: Responsabilidad Social y Reputación Empresarial. Editorial Planeta. Colección Temas Gerenciales. Caracas-Venezuela

Paladino, Marcelo y Álvarez, C. (2006). Comunicación Empresarial Responsable. Editorial Ternas, Buenos Aires.

Pizzolante N., Italo. (2006) El Poder de la Comunicación Estratégica. Editorial El Nacional. Caracas-Venezuela.

Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review.

Villafañe, Justo (1993). Imagen Positiva. Ediciones Pirámide, Caracas.

CAPÍTULO XV FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN RSE

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y TALENTO PRODUCTIVO

César Peña Vigas

La mayor responsabilidad social de cualquier negocio es generar y ofrecer empleo. La más amplia responsabilidad social coincidente de universidades y empresas es convertir ideas en negocios.

Los negocios son formas productivas de convivencia humana. Ofrecen respuestas a demandas sociales, crean nuevos frentes de acción social productiva, beneficiosa para países y para cimentar acuerdos entre ellos y necesarias para fortalecer instituciones orientadas a atender necesidades de poblaciones y de individuos.

Si se desea que la universidad siembre valores productivos en sus estudiantes y profesores, la institución en su más dilatada concepción debe considerar a todos sus estudiantes y a todos sus profesores como talento aprovechable, competente para ofrecer ideas y capaz de organizarse para convertir esas ideas en instrumentos de acción social, en beneficio de la propia universidad; pero también y ante todo, como generador, el talento, de respuestas concertadas, dirigidas a producir cambios positivos y continuos en el bienestar de la población.

A título de ejemplo de aprovechamiento de talento, se cita el caso ambiental, asociado al deterioro creciente de las condiciones para la vida, en el planeta. Este caso que abarca casi cualquier hacer humano, se ha ido tornando de interés colectivo y de activismo en no pocos jóvenes. Falta y carecemos en bastante de conocimiento colectivo sobre temas ambientales; a la universidad le toca asumir el rol de plataforma para llevar a todos los rincones del planeta el aprendizaje ambiental y hacer sentir los componentes éticos que indisolublemente lo acompañan. Se trata de una alta Responsabilidad Social, sin dudas y sin lapsos de espera.

Valga otro ejemplo para ilustrar parcialmente estas ideas de aprovechamiento de talento: Al año cientos de miles de estudiantes, provenientes de la escuela media, optan por ingresar a la universidad, en distintas carreras. La estrategia de escogencia radica regularmente en hacerlos presentar "pruebas internas o externas de aptitud". Si esa oportunidad de oro en procesos de enseñanza-aprendizaje se utilizará para asignar tareas de aprendizaje, con al menos un año de anticipación, se lograría que muchos venezolanos aprendan por propio esfuerzo, deseablemente en equipos de trabajo organizados por ellos mismos y con apoyo de sus escuelas de origen, acerca de temas críticos para nuestra sociedad. Hoy en día son obvios de tener en cuenta tópicos tales como: energía, alimentación, suministro de agua, ambiente, transporte público, creación de fuentes de empleo y otros, de carácter básico, que respondan al desarrollo de capacidades de gestión de conocimiento y de habilidades de pensamiento. Esos temas y muchos otros resultan críticos para el sustento humano y para alcanzar calidades de vida superiores.

Visto el ingreso a la universidad en la perspectiva de aprendizaje socialmente responsable, o socialmente orientado a conocer y a dar respuesta a necesidades sociales, se daría inicio, en la universidad como organización y en los estudiantes que ingresan, un proceso de transformación de sus ideas y de cambios en sus quehaceres de aprendizaje, con mayor pertinencia, como la sociedad lo reclama. Estos grandes propósitos deben ser posibles

de llevar adelante, cualquiera sea la concepción de la universidad, o cualesquiera sean los intereses materiales o las orientaciones ideológicas que prevalezcan en determinada casa de estudios superiores.

Servir a la sociedad es un deber irrenunciable de la universidad y un destino apreciable del fruto del talento que la hace grande.

Tareas esenciales

Las tareas ligadas con Responsabilidad Social Universitaria reseñadas hasta ahora, obviamente se potencian si están asociadas a innovación. En efecto, la obra magna que la universidad puede emprender, o fortalecer lo que ya hace es acometer tareas de innovación, a partir de todos los estamentos que la componen y con aliento, recursos y liderazgo de las autoridades, de todas las autoridades, insustituibles ante los grandes retos.

Por una parte, la realización de proyectos, en asociación con el aprendizaje formal y estructurado con origen en campos disciplinarios, es una estrategia de enseñanza – aprendizaje que permite más fácilmente insertar tareas de innovación cuyos resultados desborden los espacios universitarios, bien sea por su aplicación inmediata o por lo visible de su efecto sobre el entorno.

Asimismo, la organización de programas de admisión que aprovechen el interés de ingresar a una u otra universidad, así como a carreras muy competidas, también puede concebirse en términos según los cuales se deriven conocimientos y acciones que vuelquen a mayor número de ciudadanos a prestar su voluntad y su intelecto para beneficio de otros.

La innovación obra magna

La mayor contribución que la universidad puede prestar a la humanidad es dar aliento y soporte a la innovación como política rectora de posiciones ideológicas y de sus subsiguientes acciones transformadoras.

La innovación entendida como resultados útiles y aceptados socialmente, en abundancia traspasa los linderos que impone la geografía política, para llegar a ser de domino mundial.

Medicamentos, vacunas, comunicaciones a bajo costo y de amplio espectro y alcance son meros ejemplos de innovaciones que invaden al planeta por sus beneficios y también con algunos perjuicios, sin lugar a dudas, pero dentro de un balance en el cual las ventajas ocupan sitiales ventajosos en magnitud y en respuesta a necesidades.

En el mismo orden de ideas, las innovaciones no son un único esfuerzo universitario, también otras organizaciones empresariales y gubernamentales tienen entre sus grandes propósitos innovar. Los resultados de este reconocido esfuerzo, de hecho poco concertado, están a la vista y son en mucho orgullo y en parte también estigma de la acción humana. Alianzas estratégicas entre universidades y con otras organizaciones sirven de fundamento e inyectan recursos materiales y de talento, a grandes obras de cobertura mundial, como es el caso de las telecomunicaciones.

La Responsabilidad Social Universitaria cuenta con motivos de valoración del saber, comprendidos en la misión de la universidad. La innovación es una cualidad inherente a la función universitaria. No obstante, su fuerza y su intensidad dependen en mucho de variables externas al hacer universitario.

Demandas externas

Desde una perspectiva pública, gobiernos y otras instituciones del mismo ámbito deben actuar como fuentes de recursos y como productores de políticas sociales asociadas o en demanda permanente de productos de innovación, para así cumplir labores de mejoramiento continuo de la atención que prestan a los grupos humanos bajo su responsabilidad.

En el caso de Venezuela, para no extender este juicio a otros países, la mayor debilidad que ha tenido un ejercicio más intenso y prolijo de la Responsabilidad Social Universitaria, es la carencia casi total de una corriente externa, de gran caudal de demanda de talento universitario para efectuar tareas que conduzcan a innovaciones. Sean éstas de cualquier género, porque el despliegue social de las innovaciones tiende a extenderse a un ámbito mundial, con los consecuentes beneficios potenciales para los negocios y la sociedad como un todo universal.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

Convertir ideas en negocios es una forma de expresar el poder transformador de la innovación, así como también un modo de concebir la fuerza aceleradora que pueden tener los intereses de los negocios cuando vuelcan parte de su búsqueda y aprovechamiento de talento hacia juventudes con espíritu emprendedor y voluntad productiva, como se encuentran en la tierra fértil de las universidades.

En Venezuela, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación ha contribuido en parte a hacer realidad una vigorosa corriente de intercambio, de demandas productivas de la sociedad hacia la universidad. Falta y es evidente la conformación, expresión y ejecución de acciones de intercambio entre universidad y empresas para conferirle mayor valor al talento, aprovecharlo al máximo y crear condiciones favorables para dotar al liderazgo empresarial de un mayor espíritu de grandeza que nos conduzca a un mundo más innovador.

Universidad y empresa pueden ser dos entes separados, un par en armonía, o una unidad indivisible de intereses compartidos, en este último caso sus capacidades transformadoras se multiplican más allá de intereses e iniciativas de cada una, para llegar a ser el primer atributo de la Responsabilidad Social.

Roles de aprendizaje

Las labores de capacitación y de formación de la universidad, conducidas para enseñar temas de Responsabilidad Social y sobre todo, llevar a la práctica lo aprendido, requieren satisfacer algunas condiciones como las que de seguidas se exponen:

Aprender sobre responsabilidad social, en prácticamente cualquier carrera universitaria, exige al estudiante y al docente, salir de los estrictos campos en los cuales transcurre casi siempre la enseñanza, para abordar temas más abiertos, menos ceñidos a una o más disciplinas, conocidas unas, u otras por aprender.

Esta característica del aprendizaje de la R.S. exige al estudiante y al docente, cada uno en su tarea específica, asumir roles de aprendizaje distintos a los que ya están habituados y sobre todo, valorar, estos otros temas, como realmente importantes e inherentes a su futuro desempeño profesional.

Naturaleza sistémica

El primer y mayor obstáculo de aprendizaje y posterior puesta en práctica en pasantías o en labores de campo, es la naturaleza sistémica de la R.S. La misma comprende numerosos tópicos, provenientes de muchos campos del saber. Adicionalmente, lo que resulta más difícil es el manejo de indeterminaciones, sistemas abiertos y situaciones en las cuales la información disponible no es suficiente para asumir armónicamente una o más posiciones, algunas veces contradictorias, pero que coexisten necesariamente.

Complementariamente, aprender de lo disperso, de lo complejo, de lo poco circunscrito a conocimiento previamente adquirido, exige aplicar otros conocimientos y valorar los resultados en cadenas de aproximaciones sucesivas. A medida que ocurren los hechos, es también menester aprender más a partir de necesidades percibidas y distribuir recursos según los mejores criterios que nos hayamos formado o que se deriven de la experiencia. Ese ir y venir de acontecimientos crea situaciones sistémicamente complejas y de hecho con altos contenidos de incertidumbre. En consecuencia, la capacitación y formación de la R.S. ha de situarse en un todo sistémico variable en esencia, incierto en contenido y complejo como condición inevitable de su transcurrir.

¿Se puede hacer? Sí; pero en contextos de enseñanza-aprendizaje con dominio del pensamiento sistémico concebido como guía y aceptado como centro de confluencia del saber disciplinario y de las prácticas indispensables de tener en cuenta, debido a la naturaleza intrínsecamente de aplicación a contextos reales de la R.S. La universidad tiene el deber superior de acometer las tareas en referencia dentro y fuera de sus muros.

Ámbito ético

El otro tópico a considerar de los nuevos roles a asumir por profesores y estudiantes en su formación en R.S. es el tema ético. Resulta importante por su omnipresencia en cada eslabón de la cadena de R.S., pero también lo es porque su influencia resulta determinante en muchos casos que inevitablemente surgirán en programas de R.S.

Como un caso muy particular, cabe también introducir el hecho frecuente de atribuir a la formación de jóvenes en escuelas de negocios, carencias en los planes de estudio, de dimensiones éticas, debidamente orientadas a producir en el individuo conductas socialmente convenientes para las grandes mayorías.

Por ejemplo, se le atribuye con mucha frecuencia y cierta firmeza a escasa preparación y formación de egresados en escuelas de negocios, no pocos de los grandes males que han sufrido poblaciones enteras por manejos impropios de fondos públicos, por parte de la banca y organizaciones del mismo género, como está ocurriendo con la actual crisis económica.

A guisa de comentario es altamente probable que entre los responsables de manejos ajenos a la ética de fondos y valores de otras personas, no consultadas ni debidamente informadas, estén de por medio, en la línea de responsabilidad principal, egresados de escuelas de negocios. Lo cual es comprensible porque a esas altas posiciones acceden profesionales de dichas escuelas, bien preparados y remunerados; pero de ninguna manera, las condiciones antes dichas, a las cuales se agrega seguramente un talento superior a la media, determinan un comportamiento probo. En consecuencia muchas decisiones, o sólo algunas decisiones y prácticas anti-éticas quedan en manos de

individuos intelectualmente superiores, pero dotados de cualidades éticas inconvenientes para la mayoría de cuyos intereses están a cargo.

Se cita de memoria una frase del Libertador Simón Bolívar: "El talento sin probidad es un azote" Esta frase sintetiza la dificultad de prevenir hechos éticamente indeseables, bajo condiciones propicias para que se produzcan, en virtud de los criterios prevalecientes de escogencia y promoción de talento, frecuentes de encontrar en la selección de personal superior de empresas y gobierno.

Para dar respuesta al difícil tema, bajo consideración, la universidad debe lograr con su organización, transmitir valores dominantes y aprovechar recursos existentes para formar profesionales socialmente responsables, dotados de conocimientos apropiados para tal fin, proclives a jugar roles de aprendizaje y de prácticas situadas en contextos sistémicos y que además, exhiban conductas éticas a lo largo de su ejercicio profesional.

No es una tarea simple, ni de logro inmediato, sin que se produzcan cambios pertinentes en la concepción y conducción de la universidad.

Cambios de variada índole entre los cuales se esbozan los siguientes a objeto de abrir debate en torno de los mismos.

Desarrollo de capacidades de cuantificación para realizar operaciones que produzcan resultados comparables y arrojen elementos para establecer similitudes o diferencias entre distintas situaciones u ocurrencia de fenómenos. Por ejemplo, en el caso de la crisis eléctrica de la Venezuela de inicios del 2010; la población en general y la universitaria en particular deberían poder relacionar niveles de la represa de El Guri con disponibilidad de suministro eléctrico, así como igualmente contar con capacidades suficientes para comprender lo que significa el ahorro eléctrico en función de cifras que arrojan las facturas de electricidad. Este un caso notable de Responsabilidad Social atribuible a la universidad, como ente educativo.

Prácticas de labor en equipo para potenciar capacidades de concebir y operar proyectos sociales o de cualquier otra naturaleza.

El trabajo en equipo es una forma de potenciar competencias individuales y de valorar conocimientos útiles para un proyecto determinado, que bajo condiciones de trabajo individual podrían no estar presentes.

Igualmente las labores en equipo cuentan con pensamiento y acción como instrumentos de realización, aplicables más eficientemente, en virtud de que distintas cualidades individuales se despliegan a ámbitos mayores frente a retos colectivos.

Otra potencialidad notable de los equipos de trabajo consiste en la posibilidad que poseen de acometer tareas a una escala superior, a la que lograrían las partes del equipo al realizarlas individualmente. Factores como poder trabajar más horas acumuladas en un mismo asunto, desarrollar medios de representación del saber y la experiencia que lleguen simultáneamente a más personas y, entre otras, contar con una caja de resonancia en la cual rebotan hacia muchos oídos ideas, propuestas y acciones, con los consiguientes beneficios en lograr calidad, rapidez y costos ajustados a varios criterios y en un ambiente emocional de fertilización cruzada de muchos componentes del sistema bajo el cual estén laborando los equipos en referencia.

El escalamiento hacia mayores capacidades de desempeño de los equipos se logra con efectividad, cuando sus componentes provienen de variados campos disciplinarios y cuentan distintas edades.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento comprende medularmente el uso de instrumentos de aprovechamiento del saber. La gestión resulta particularmente conveniente cuando se trata del conocimiento difuso, obtenido a partir de distintos enfoques y por diferentes actores, en lugares geográficamente distantes y en tiempos que varían con el entorno y con los propios resultados que se vayan obteniendo.

El ejercicio de la R.S.U. o por extensión la empresarial, comportan características similares a las expresadas en el párrafo inmediato anterior, motivo por el cual podría ser de utilidad emplear instrumentos de gestión de conocimiento para hacer más efectivas las labores de Responsabilidad Social. De seguidas se explicaran algunos enfoques típicos de un sistema de gestión de conocimiento.

Registro de ideas y de autores de las mismas es un primer componente obligado, a partir del cual se desprenden numerosas concepciones y acciones.

Las ideas están disponibles al servicio de todos, en un ambiente colaborativo, de amplio intercambio y de aprovechamiento de talento. Con múltiples aportes los autores de ideas, de procesos, de diseños específicos y de aplicaciones exitosas o no, pueden ordenadamente mejorar su obra con aportes de múltiples fuentes.

Un análisis de la gestión de ideas y de la tecnología de información necesaria y conveniente, forma parte integral del esfuerzo a realizar.

La formación de los usuarios, la realización de ensayos progresivos y la evaluación y corrección de resultados vienen de seguidas, para establecer un sistema estable de gestión de conocimiento.

La innovación es la obra magna de la universidad. Un sistema de gestión de conocimiento permite atender los primeros pasos de ideas potencialmente innovadoras, contemplar y ampliar mejoras incrementales que prueben ser aplicables en uno u otro lugar y tiempo.

Una de las grandes ventajas de sistemas de gestión como el hasta ahora someramente descrito, es permitir agregar múltiples usuarios, cualquiera sea su origen o carácter. Pueden ser también gestores y actores de otros programas, integrados todos en sistemas colaborativos.

Desde la perspectiva de un ejercicio pleno de Responsabilidad Social Universitaria, surgen igualmente otros elementos, a saber:

a) Se crea un formidable instrumento para alimentar programas de formación y de adiestramiento. Ventajas como contar con una plataforma con gran riqueza documental, así como con capacidad para procesar nuevas ideas y sumarlas a un caudal mayor, y adecuarlas para ser aplicables a casos específicos. Nuevos interesados pueden aprovechar experiencias y llegar a ser parte de las mismas.

- b) Estímulos a capacidades creativas y espacios propicios para intercambios frecuentes y organizados entre personas que laboran, son otros de los resultados esperados de buena práctica de gestión de conocimiento, porque el intercambio y la experimentación ayudan al logro de aportes progresivamente mejores y en consecuencia de mayor valor para programas de Responsabilidad Social.
- c) Se puede integrar un observatorio de R.S.U. para recoger ideas y buenas prácticas de distintos programas. La universidad puede por sus características asumir procesos de sistematización del conocimiento, aprovechar contenidos de diversas fuentes y de distinta índole para crear conglomerados sólidos y armónicos de conocimiento publicable.
- d) Los sistemas de gestión de conocimiento facilitan igualmente la evaluación del aprendizaje en participantes de programas de formación, dentro de un posible ámbito de asuntos mucho mayor que los contenidos limitados que contempla cada programa en particular.

Asimismo, se amplían considerablemente las oportunidades de efectuar aportes, de recibir retro-alimentación y de establecer grupos virtuales o no, para fortalecer ideas y para practicar aplicaciones.

e) Se pueden aplicar encuestas y obtener resultados con gran rapidez, para evaluar resultados y conocer tendencias.

La gestión de conocimiento no es un fin en sí misma, es un nuevo instrumento concebido para facilitar procesos de aprendizaje, estimular aportes creativos, organizar de forma sistemática conglomerados dispersos de saber y atender a grandes grupos, geográficamente dispersos, entre otros muchos atributos.

Integración y alianzas

Alianzas son formas de tratar lo conveniente, lo deseable y lo complejo con mayores ventajas y con menores riesgos de fracasar o de hacer menos de lo esperado.

En el caso de la R.S.U. las alianzas que se pueden producir son de múltiples formas y propósitos variados. Sin embargo, con instrumentos como los que brinda la gestión de conocimiento, pueden llevarse a cabo tareas con múltiples componentes y actores de distinta extracción y con intereses variados. Es una posibilidad de tener en cuenta ante el enorme reto y la cuantía de oportunidades que lleva consigo la sola idea de R.S.U.

Para hacer práctico este concepto habría que reunir a actores universitarios claves en estas tareas de R.S.U. y oír de ellos los medios y conceptos bajo los cuales podrían construirse organizaciones producto de alianzas. A todas luces parece conveniente intentarlo y practicarlo.

Integración en este contexto se refiere a proyectos específicos y a la presencia de múltiples actores. En el caso particular de la integración que significa este libro, resulta de la más alta conveniencia reunir a los promotores y autores, para escoger proyectos específicos y promover alianzas, y también abrir oportunidades para que se den nuevas alianzas.

Resulta consustancial con la realización de este apreciable esfuerzo editorial, que se potencien las fuerzas existentes mediante la utilización del libro para provocar entusiasmo

en los aliados y para estimular interés entre estudiantes, por ejemplo. Nuevos proyectos podrán iniciarse y continuarse con mayor aceptación emocional y con una más sólida base conceptual.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

Una reflexión desde la Universidad

Eliseo H. Sarmiento

"No hay universidad de excelencia en sociedades fracasadas" Universidad de la Serena. Chile

La gestión empresarial socialmente responsable supone gerentes y ejecutivos con responsabilidad social individual, la responsabilidad individual es producto de un proceso de formación. Esta formación se va desarrollando gradualmente mediante el proceso de socialización, que se inicia desde el nacimiento, desde la familia, como agente básico de socialización, pasando por la escuela, medios de comunicación, y actividades recreativas.

La conducta prosocial-altruista, base de una conducta posteriormente responsable, es producto del desarrollo bio-psico-social alcanzado, es el resultado de factores biológicos, cognitivos, emocionales y ambientales: "El conjunto de experiencias de apego en la infancia, dan la base para las relaciones afectivas posteriores; la formación primaria de la conducta pro-social-altruista se encuentra altamente vinculada al desarrollo de la relación afectiva-emocional del niño con sus padres" (Navarro: 2008).

Asimismo, es fundamentalmente en la familia, y después en el sistema educativo donde se inicia el proceso de formación en inteligencia emocional, base para la conducta pro-social-altruista y de cooperación. Entendemos con Goleman (1995) por inteligencia emocional la capacidad de discernir y manejar las emociones y que él mismo resume como aptitud personal que determina el dominio de uno mismo: autoconocimiento, autorregulación y motivación; y como aptitud social, que regula el manejo de las relaciones: empatía, habilidades sociales y orientación hacia el servicio (Goleman: 1999). Aptitudes a las que llama metacompetencias aprendidas que originan conductas socialmente responsables.

La formación de conductas socialmente responsables es cultivo de la humanidad, "es segundo nacimiento, es nacimiento en el útero social: nacimiento social: nadie se hace humano solo, la humanidad nos la damos los unos con los otros. La educación (formación) es fabricación de humanidad" (Savater: 2004).

La Formación, se afinca más en el ser, en el qué y en el para qué. La Capacitación, la cual pone el énfasis en el hacer y en el cómo hacer. "La educación (formación en términos nuestros) es el camino más eficiente para fomentar las competencias genéricas y básicas... El adiestramiento (capacitación en términos nuestros) es la vía más eficaz para favorecer las competencias técnicas... son más operativas y están vinculadas con actividades y destrezas" (Guédez: 2000). No obstante, Formación y Capacitación deben estar vinculadas estrechamente. Con un enfoque holístico, la formación y la capacitación en Responsabilidad Social Empresarial deberán contemplar como elementos integradores la dignidad de la persona humana, el bien común, la ética, los derechos humanos y la equidad; que constituyen sus principios y fundamentos.

Objetivos estratégicos

Por todas esas consideraciones, creemos que la formación y la capacitación en RSE debe estar fundamentalmente orientada por siete objetivos estratégicos:

1. Inteligencia Emocional

El desarrollo de aptitudes de inteligencia emocional es formación, condición necesaria para una ulterior capacitación en Responsabilidad Social de alto desempeño. Inteligencia emocional como la maestría en el manejo de las emociones; reconocer las propias emociones y sus efectos en el otro.

2. Líderes, no jefes

Dejar atrás el modelo basado en el mando y el control, un nuevo estilo gerencial en el que el gerente no sea el capataz (Martí: 2008) que amenaza, regaña, maltrata, que exige obediencia ciega, sino que sea un gerente capaz de verse a sí mismo, de ser mejor persona, cada vez, que trate a su personal como a humanos y no como máquinas. En fin, que sepa gerenciar desde el liderazgo, evidentemente desde un liderazgo responsable.

3. Superar la brecha organizacional

La organización empresarial se ha constituido sobre la base de dos mundos: el mundo de los gerentes y ejecutivos y el mundo obrero, estableciéndose entre ellos una relación en la que priva la incomunicación y la desconfianza. Como lo plantea la ISO 26000 de RSE, la tarea es involucrarse, -más allá del diálogo con los stakeholders-, la idea es acompañamiento, estar con, lo cual requiere contacto personal, conexión emocional, es formación, Responsabilidad Social entendida como fabricación de humanidad, al decir de Savater.

4. Prioridad de la Responsabilidad Social a la dimensión interna de la empresa

La Responsabilidad Social de la empresa primero debería empezar por la casa y en consecuencia dar testimonio de una gestión organizacional socialmente responsable. ¿Qué hay que hacer para que un joven que entra pobre a la empresa, pasados treinta años, pueda salir de la empresa y no seguir siendo igualmente pobre y con una familia también pobre? En la Comunidad Europea se está hablando de empresas familiarmente responsables; el bienestar de los hijos, de la familia de los obreros debe ser una prioridad. En la empresa existen, además de los financieros, otros recursos que pueden ser optimizados en esa dirección; a lo que habría que agregar que las condiciones del contexto sociopolítico nacional atentan contra la viabilidad de proyectos de Responsabilidad Social hacia la Comunidad.

5. Un nuevo sistema de gestión

Es imperativo pasar de la gestión de proyectos aislados de Responsabilidad Social a una Gestión Empresarial Socialmente responsable, la cual supone un nuevo sistema de Gestión en el cual la Responsabilidad Social desempeñe un rol preponderante en el quehacer de la empresa. La Responsabilidad Social debe ser transversal a todos los procesos y unidades administrativas de la organización.

GESTIÓN EMPRESARIAL SOCIALMENTE RESPONSABLE



6. Ética y prácticas anticorrupción

Un programa de Formación y Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial debe dar la máxima prioridad, en su diseño curricular, al tema de la ética personal, la ética de los negocios, a las prácticas anticorrupción en la empresa; abarcando todos los niveles gerenciales, ejecutivos, empleados, obreros, incluyendo sus respectivas familias.

7. Desarrollo y lucha contra la pobreza

Es de suma importancia en la Formación y Capacitación en Responsabilidad Social Empresarial, poner énfasis, en resaltar la diferencia entre hacer Beneficencia (Guédez: 2009) o promover Bienestarismo (Sen: 1995), frente a lo que sería la Empresa Moralmente Responsable (Gómez: 2005) y que asumimos como Gestión Empresarial Socialmente Responsable en la cual el foco es la eficacia de la acción. Si estamos apuntando hacia donde tenemos que disparar, si estamos alineados al fin último, al para qué del para qué de la Responsabilidad Social Empresarial, deberemos centrarnos en la lucha contra la pobreza y en el desarrollo integral del país.

FILANTROPÍA (BENEFICENCIA)	EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE. COMPROMISO SOCIAL
Actuar sobre los efectos	Actuar sobre las causas
• Populista	Corresponsabilidad
Desarrollo Sustentable	Desarrollo Humano Sustentable
• Puntual	• Estrategia de Negocio – Programa RS
Bienestarismo Satisfacción de deseos	Capacidades – Oportunidades
No replicable	Replicable
Por Proyectos aislados	Transversal a todos los procesos de la organización, enfoque holístico
• RS. Hacia fuera de la organización	• RS. Hacia fuera de la organización y hacia dentro. Contrato Social.

Consecuentemente los programas y proyectos de Responsabilidad Social deberán orientarse a temas como: desarrollo de capacidades y oportunidades, deserción escolar, maltrato familiar, abandono y paternidad responsable, fortalecimiento familiar, Ciudadanía activa y cultura democrática, pobreza subjetiva y rasgos culturales premodernos, ética personal y ética en los negocios.

La Universidad y la formación y capacitación en Responsabilidad Social

Las instituciones de Educación Superior tienen gran influencia en la percepción que los estudiantes tienen de su responsabilidad para con la sociedad en general, y como futuros profesionales para con las empresas

Las Universidades proveen los gerentes de hoy y de mañana, y el impacto potencial en la formación y capacitación en responsabilidad y responsabilidad social empresarial puede hacer la diferencia en las actitudes del estudiante del presente y del futuro gerente.

Se plantea que durante el proceso de formación en la universidad los estudiantes adquieran valores, actitudes, habilidades y aptitudes de inteligencia emocional, así como también, que tengan oportunidad de actividades de campo donde practicar voluntariamente conductas socialmente responsables.

En este sentido, es urgente y necesaria una revisión de la currícula de estudios a fin de adecuarla a objetivos cognitivos, afectivos y conductuales para la formación de responsabilidad social en los estudiantes universitarios. En el plan de estudio deben incorporarse (con estrategias pedagógicas muy particulares) temas tales como: ética del estudiante, ética profesional, ética en los negocios, responsabilidad social universitaria, responsabilidad social empresarial, derechos humanos, ciudadanía y democracia, violencia y cultura de paz.

En clave de desiderátum, un proceso de formación debería apuntar al desarrollo y fortalecimiento de rasgos como: trabajo en equipo, comunicación y asertividad, manejo y resolución positiva de conflictos, participación y asociatividad, tolerancia y manejo de la diversidad, confianza en sí mismo, empatía, capacidad de relacionarse con los demás -establecer vínculos-, valores como libertad, igualdad, justicia, equidad, bien común, ecología y medioambiente, comportamientos pro-sociales: altruismo, solidaridad, cooperación, orientación al servicio. Cabe destacar además, el sentido de la responsabilidad: "encargarse de", "hacerse cargo libremente de", "asumir voluntariamente", "compromiso con lo que prometo", "mantener los compromisos", en definitiva "responder ante el otro". Inteligencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos, el manejo de las emociones.

Una de las principales condiciones de viabilidad de lo antes planteado, es que en la Universidad no solamente se enseñe RS sino también y fundamentalmente que se practique en la organización como un todo, que exista en la realidad un campus socialmente responsable lo que implica que la Responsabilidad Social Universitaria esté integrada de una forma relevante al sistema de gestión y en el que estén involucrados los estudiantes, profesores, empleados y obreros. Responsabilidad Social Universitaria que debe ser transversal a los procesos de investigación y desarrollo, a la docencia, y a la gestión administrativa y a los espacios internos y el ambiente. Todo ello implica un gobierno y un liderazgo universitario que valore, promueva, reconozca y gratifique la responsabilidad social de los profesores que se realiza a través de las actividades de

Extensión; y fundamentalmente una alta y media gerencia universitaria que de testimonio de vida de Responsabilidad Social.

En la Universidad Simón Bolívar, desde el proceso de la Educación Permanente del Decanato de Extensión y paralelamente al régimen académico se promueven actividades dirigidas a sus profesores, estudiantes, empleados administrativos y obreros y también dirigidas a empresas, organismos del Estado, y comunidades en general. En esta instancia se inscribe nuestro Diplomado de Desarrollo Gerencial y Gestión Empresarial Socialmente Responsable, cuyo plan de estudio abarca 230 horas, con una duración de tres trimestres. En el año 2009 iniciamos el curso para la cuarta cohorte. Hasta ahora sesenta y cuatro personas han culminado.

El Diplomado tiene como propósito la formación y capacitación de un nuevo gerente, con competencias de liderazgo y que además de los conocimientos, que usualmente maneja la gerencia tradicional, como las finanzas, mercadeo, tecnologías de producción, desarrolla también competencias genéricas en gerencia social, pero en este caso bajo la perspectiva empresarial, bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. Alineados con este propósito el Diplomado va dirigido a profesionales universitarios con cargos gerenciales en los diversos procesos y unidades administrativas de la organización.

El diseño curricular desde un principio ha sido objeto de revisión en un proceso de mejoramiento continuo, abierto a las nuevas tendencias y en un esfuerzo constante de adaptación al contexto nacional. La propuesta programática actual pasa por las siguientes áreas temáticas:

- 1. Marco teórico-conceptual, tendencias actuales.
- 2. Ética, Derechos Humanos, prácticas anticorrupción en la empresa.
- 3. Contexto nacional socio-económico y cultural. Marco jurídico regulatorio, vinculado a la RSE.
- 4. Gestión de riesgo. Prevención de riesgos sociopolíticos y económicos. Conocimiento de los grupos de interés y su problemática como formulación de estrategia.
- 5. La Pobreza en Venezuela. Las diferentes teorías del Desarrollo. Desarrollo Humano Equidad, Desarrollo y libertad.
- 6. Planificación estratégica: diagnóstico, formulación de políticas y estrategia, formulación de Proyectos de RSE. Construcción de indicadores.
- 7. Gobierno Corporativo. Auditabilidad y Transparencia. Relaciones: gerencia, accionistas y personal de la empresa.
- 8. Balance Social de la empresa y Normas técnicas.
- 9. Competencias Gerenciales del Siglo XXI
- 10. Inteligencia Emocional
- 11. Comunicación estratégica corporativa
- 12. Ambiente

Hemos asumido una definición formal de Responsabilidad Social Empresarial no como punto de partida sino como punto de llegada que inspira y orienta el diseño de nuestro Diplomado de Desarrollo Gerencial y Gestión Empresarial Socialmente Responsable, y que expresa la concepción que tenemos de la Formación y la Capacitación en Responsabilidad Social:

"La orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que permita a todos igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades suprimiendo y apoyando la eliminación de los obstáculos estructurales de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan o impiden ese desarrollo" (Urzúa 2001).

BIBLIOGRAFÍA

Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Integración y Cooperación CELADIC. Diagnóstico Causal Latinoamericano, 2007

Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Integración y Cooperación CELADIC. Un modelo alternativo de Desarrollo Humano Integral, 2009

Golman, Daniel. La inteligencia emocional en la Empresa. Javier Vergara Editor. 1999

Gómez, Emeterio. Capitalismo Solidario. Edit. El Nacional, 2007

Guédez, Víctor. Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. 2008.

Guédez, Víctor. El conocimiento y las Competencias en las organizaciones del Siglo XXI

Martí, Eduardo No más jefes, si más líderes. Universo Gerencial, 2008

Navarro, Gracia. Educando para la Responsabilidad Social, Univ. Concepción 2006

PNUD Informe sobre Desarrollo Humano en Venezuela, 2001

Savater, Fernando. Videoconferencia (2005)

Sen, Amartya. Desarrollo y Libertad Planeta, 2000

UCAB Documentos del Proyecto Pobreza. Vol. 2, 2002

PREMISAS BÁSICAS PARA LA ENSEÑANZA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA

Isabel Licha

Introducción

La principal hipótesis de este trabajo es que habiéndose originado y desarrollado el concepto, enfoque y un debate continuo y sistemático de la RSE en los países desarrollados, no es pertinente una transferencia sin más de dichos elementos, pues no responden a las especificidades de la problemática económico-empresarial y social de la región latinoamericana. Igualmente el modelo de enseñanza de la RSE que prevalece en los países desarrollados tendría que ser evaluado y revisado con el fin de ajustarlo a las características y exigencias propias de América Latina. El objetivo de este trabajo es proponer un conjunto de premisas que contribuyan a fundamentar una perspectiva propia para la enseñanza del campo de la RSE en la región.

I.El desarrollo del tema de la RSE en los países desarrollados

El tema gana fuerza desde mediados de los 70 en los países desarrollados, aunque se inicia desde la segunda mitad del siglo pasado, gracias a la presión de la sociedad y su alianza con los sectores de la academia.

En el debate académico gana crecientemente fuerza la perspectiva de un enfoque estratégico de la RSE, de modo tal que pueda superarse la visión parcial, cortoplacista y economicista prevaleciente del tema, principalmente por parte de la empresa. Esta propuesta de un enfoque estratégico se origina en los pobres resultados de investigaciones empíricas que se hicieron con el fin de mostrar la relación positiva entre RSE y rentabilidad financiera. Al no ser posible demostrar esta correlación surgió el planteamiento de la necesidad de evaluar tales resultados en el largo plazo y de contemplar los objetivos sociales como indisociables de los objetivos económicos de la empresa. La premisa subyacente de este planteamiento es que las prácticas de RSE dan resultados importantes de rentabilidad financiera en el -largo-plazo.

En el debate actual de la RSE hay diversos enfoques, desde los políticos hasta los instrumentales, incluyendo los éticos y los estratégicos. Pero gracias a las comunidades movilizadas, activistas sociales, medios de comunicación, grupos institucionales, administraciones públicas, académicos, profesionales, gerentes y al propio sector empresarial, se ha podido avanzar de tal suerte que se han realizado experiencias y se han creado espacios para un diálogo social amplio con todos los actores involucrados en el proceso, que ha redundado en la definición de un enfoque incluyente de todos los actores en las decisiones estratégicas de la empresa, que es el enfoque estratégico.

Esta gran presión de la sociedad civil en alianza con otros actores ha incidido en la superación del enfoque meramente instrumental de la gestión empresarial para dar paso a la adopción del enfoque de gobernabilidad, que incluye la participación de los actores en la estrategia y gestión de la empresa. Desde este nuevo enfoque, los objetivos económicos de la empresa deberán ser redefinidos a la luz de las demandas prioritarias de la sociedad y de intereses estratégicos de los actores.

II. El enfoque estratégico de la RSE¹

La emergencia y desarrollo de esta perspectiva estratégica ha contribuido a dejar de lado los planteamientos éticos de la RSE así como aquellas prácticas de RSE movidas por el interés de ganar prestigio y reputación. Así, se ha dado paso a una perspectiva de largo plazo que entiende la RSE como una parte esencial de la empresa, que la coloca en el centro de la acción empresarial.

En el debate más actual algunos autores plantean la indisociabilidad entre la función de Investigación y Desarrollo con la de RSE, homologando el carácter estratégico de relacionar ambos elementos en una nueva unidad. La función de ID es la que permite a la empresa invertir en conocimiento técnico valioso para garantizar la innovación de productos y procesos y asegurar mercados. La implicación mayor de este planteamiento es la inseparabilidad de la RSE con respecto a la gestión estratégica de la empresa. Ello implica entonces que los objetivos económicos de la empresa son indisociables de los objetivos sociales, integrando en la visión estratégica de la empresa los objetivos y valores sociales con los que se posiciona la empresa. En dicho marco, los objetivos sociales cuentan junto con los objetivos económicos de la empresa para determinar su éxito en el largo plazo. De esta forma la RSE se convierte en un asunto estratégico para las empresas y en una práctica crucial para el proceso innovativo de la empresa, asegurando el potenciamiento de su productividad y legitimando la actividad empresarial en la sociedad. La articulación de los objetivos económicos y sociales de la empresa es el instrumento estratégico por excelencia que permite garantizar el éxito de la organización. De una forma muy clara esta perspectiva estratégica de la gestión de la RSE postula que la inclusión de las demandas sociales en las decisiones de la empresa es un elemento ineludible de la gestión empresarial y garantía de su sostenibilidad futura. La participación de los actores en las decisiones estratégicas de la empresa es crítica para el éxito de la empresa en el largo plazo. Ello supone que los objetivos económicos son tan importantes como los objetivos sociales para éxito de la gestión empresarial en el largo plazo.

La creación de valor en la empresa es de un doble carácter: económico y social, porque la empresa se debe a sí misma y a los actores que inciden en su desarrollo (grupos organizados que se movilizan y posicionan a favor o en contra de determinados objetivos e intereses).

III. El modelo de enseñanza de la RSE en los países desarrollados

Según Bendell² (2008), estamos asistiendo a una fase de integración en el campo de la enseñanza e investigación de la RSE, que corresponde al proceso creciente de alineación de la RSE con los objetivos empresariales; la integración de la RSE con las áreas funcionales; y la institucionalización de la RSE en las estrategias, políticas, proceso y sistemas de la organización. Según este autor, en los países desarrollados el mainstream de la investigación se concentra en las siguientes líneas: medición del impacto de la RSE; estudio del marco jurídico y regulatorio del campo de la RSE; políticas públicas y mecanismos de regulación; documentación de buenas prácticas en RSE; y estudios de competencias profesionales.

^{1.}Toro, Daniela 2006.

^{2.}Bendell, Jem 2008.

De acuerdo a una encuesta realizada por Bendell al conjunto de los actores involucrados en el desarrollo de la RSE, se ha podido ver que las investigaciones académicas tienden a desarrollarse en consulta con actores y gerentes del proceso, y se están dirigiendo prioritariamente al estudio de las economías emergentes, donde se concentran la inversión extranjera y el auge del comercio; en los conflictos interorganizacionales; en medidas comparables del impacto social y ambiental de la actividad empresarial; en las funciones de la empresa donde la influencia de la sociedad es importante; todo ello desde enfoques interdisciplinarios del tema y con una metodología de investigación afín a la investigación-acción.

Una crítica fundamental que Bendell hace de los enfoques diversos que coexisten en el campo de la RSE es que pierden de vista la integralidad del análisis. Predominan aquellos estudios que miden sólo el impacto ambiental de la gestión empresarial, dejando de lado el perjuicio social en un sentido amplio, que puede generarse.

En América Latina es importante adoptar un enfoque estratégico y holístico de la RSE, que articule los objetivos económicos con los objetivos sociales, valorándolos por igual e integrándolos. Desde tal perspectiva es medular superar los sesgos que los estudios y el debate sobre la RSE tiene en los países desarrollados y estar atento para que ello no se reproduzca en la región. Por ejemplo, vincular la RSE sólo con la cuestión ambiental resulta parcial e insuficiente para dar cuenta del impacto social de la RSE en los países de la región. Es necesario vincular el concepto, enfoque y prácticas de RSE con una perspectiva más amplia e integral del desarrollo, que además de considerar lo ambiental ponga el foco del análisis en el marco del desarrollo humano, que tome en cuenta el contexto donde se desarrollan las estrategias de RSE, es decir, que se refiera a los problemas más importantes que tienen las sociedades latinoamericanas: sociedades donde la democracia tiene que ser profundizada; los derechos humanos tienen que ser respetados; donde tenga que avanzarse con políticas de inclusión, y de construcción de ciudadanía; donde tengan que institucionalizarse procesos de accountability, rendición de cuentas y veeduría ciudadana; donde los derechos laborales tengan que ser reestablecidos, se erradique el trabajo infantil, y se promueva la equidad de género, étnica, territorial, socioeconómica, intergeneracional, etc.

En un contexto como el latinoamericano, que está marcado por una realidad económica, social, política, cultural en la que persisten grandes brechas entre su población, la perspectiva de la RSE no puede dejar de lado una discusión profunda y crítica de su contribución real y potencial al proceso de un desarrollo que sea incluyente, democrático, equitativo y sostenible.

De acuerdo a la encuesta³ realizada en el 2003 por EABIS (European Academy of Business in Society) y el ICCSR (International Centre for Corporate Social Responsibility) a los directores de escuelas de gerencia y escuelas de negocios en 14 países europeos, se puede observar que la mayor parte de las instituciones académicas europeas que participó en la misma ha adoptado como modelo de enseñanza la creación de módulos optativos sobre el tema en los programas de maestría y pregrado de estas escuelas. Un tercio de los programas de postgrado y la mitad de los programas de pregrado cuentan con estos

^{3.} Véase: Survey of Teaching and Research in Europe on CSR. EABIS and ICCSR, 2003. En: http://www.eabis.org/index2.php?option=com_docman&gid=100&task=doc_view&Itemid=1.

módulos, que se ofrecen de manera opcional. Aunque no son muchos los estudiantes que cursan estos módulos, quienes lo hacen muestran una fuerte motivación e interés.

En realidad la situación es la siguiente: el 32% de las escuelas tiene módulos de RSE a nivel de MBAs; en otros programas de maestría el 35% de ellos tiene oferta de módulos; a nivel de pregrado es el 51%; y el 17% de las escuelas ofrecen cursos cortos e intensivos para los ejecutivos sobre el tema. El número promedio de participantes es más alto a nivel de pregrado seguidos por los que participan en los módulos que se ofrecen en los MBA. En ellos, los temas abordados más importantes son los de ética empresarial, estrategias de RSE, ambiente, empresa y sociedad, desarrollo sostenible, gestión de la participación de los actores, gobernanza pública, y el tema propiamente analítico e instrumental de la RSE.

La manera de colocar y avanzar el tema es a través de módulos opcionales, pero también a través de la creación de asignaturas en los módulos y cursos existentes. Otros espacios para impulsar el tema y su estudio son los eventos especiales, seminarios y conferencias.

Los promotores de la enseñanza de la RSE en las escuelas de negocios o de formación gerencial son en primer lugar los profesores, en segundo lugar los departamentos y escuelas, en tercer lugar las empresas, en cuarto lugar los estudiantes y finalmente las autoridades universitarias. Todos los demás agentes, por ejemplo las asociaciones y redes, gobiernos (autoridades) y cuerpos ministeriales, agencias de desarrollo y el resto de la sociedad intervienen pero en menor medida.

Las líneas de investigación más importantes, de acuerdo al survey de EADIS y CCSR, son aquellas que relacionan la RSE con la gestión ambiental y el desarrollo sostenible (38%), ética de la empresa (36%), gobernanza corporativa (17%), finanzas y contabilidad (13%) y temáticas variadas (20%).

IV. Especificidad del enfoque y modelo de enseñanza de la RSE en América Latina

En América Latina las Universidades son un actor clave en el actual desarrollo del tema, más que las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y las propias empresas. Los distintos actores involucrados en el desarrollo de la RSE como campo de estudios y como modelo de gestión son las asociaciones empresariales y comerciales, las empresas, los sindicatos, los organizaciones que promueven la RSE, las universidades, los institutos de gestión empresarial, los ministerios, los organismos de desarrollo, y las ONG que trabajan en derechos humanos ambiente y desarrollo, así como los medios de comunicación social ⁴.

De todas formas la RSE en la región conoce un desarrollo incipiente, impulsado por las universidades, los activistas sociales y los organismos de desarrollo, principalmente. Un ejemplo de ello es la iniciativa del Pacto Global para el desarrollo social y la RSE, que promueve el desarrollo humano en las organizaciones, cuyas bases de apoyo son el concepto de trabajo decente de la OIT, el enfoque de desarrollo humano del PNUD y el enfoque de RSE, sustentado en los derechos humanos, los derechos laborales, la defensa del ambiente y las alianzas entre universidades, empresas, organizaciones y escuelas de

^{4.} Haslam, Paul Alexander. 2004

negocios. Fue lanzada por Kofi Annan, en 1999, y hoy tiene a más de 4.600 participantes en su foro.

El Pacto Global ha creado una Red Académica con el objetivo de catalizar su acción, a través de estudios de caso y de investigaciones empíricas sobre el tema de la RSE, que son usados como material didáctico en las aulas y en la formación de líderes en el mundo entero.

No obstante, la oferta formativa de las Universidades en América Latina, y su compromiso con la enseñanza e investigación del tema, está apenas conformándose. Igualmente se ve limitada, a la vez que potenciada, por un conjunto de condiciones internas y externas a las universidades. Así lo revelan los resultados del Foro que la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (REDUNIRSE), creada a fines de 2008 por el Fondo España-PNUD Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe y la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del Programa de Naciones para el Desarrollo, condujo con docentes universitarios de la región, para realizar un análisis sobre la enseñanza de la RSE entre mayo y junio de 2009.

De acuerdo a los resultados del Foro, en el que se realizó un ejercicio DAFO (análisis de las Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) sobre el papel de las universidades en la enseñanza del tema de la RSE, existiría la siguiente situación en la región:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pocos profesores y profesionales formados en el tema Creciente sensibilidad hacia el tema Interés de las universidades en apropiarse y desarrollar el tema y su disposición a asumir el reto Alta influencia que las universidades ejercen en la sociedad Posibilidad de difundir información y de armar redes	Escaso conocimiento de la realidad empresarial Escasa vinculación de la empresa con la sociedad Débil ejercicio de liderazgo de las universidades en el tema Déficit de docentes formados Desconocimiento del tema Escasas líneas de investigación sobre el tema en las universidades
OPORTUNIDADES	RIESGOS
·Creciente preocupación por el tema del calentamiento global ·Aumento del interés de las autoridades universitarias en el tema. ·La existencia de una ciudadanía activa con demandas sobre el tema	·Informalidad de las empresas ·Complicidad del gobierno con el sector privado ·Dificultades económicas de las universidades ·Reticencia de las empresas a adoptar el tema ·El impacto de la crisis actual en las universidades ·Escepticismo de las empresas con el tema

Frente al cuadro de análisis que hemos elaborado podríamos identificar un conjunto de premisas que podrían contribuir al desarrollo del proceso de enseñanza en RSE en la región con una perspectiva propia. Ellas son las siguientes:

1. Sobre el enfoque. Sería un enfoque estratégico e integral, que valore los objetivos económicos de la empresa de la misma forma que los objetivos sociales, involucre a los actores clave en la definición de objetivos y estrategia de la organización y tenga una perspectiva de largo plazo para evaluar resultados e impacto.

2.Sobre la oferta formativa. Podría adoptarse el mismo tipo de oferta creada en el caso de los países europeos: creación de módulos, pero que a diferencia del caso europeo, serían obligatorios tanto en pregrado como en un conjunto de programas de postgrado que se prioricen, quedando para el resto de disciplinas y programas la oferta de módulos armados con un carácter opcional. Esto incluiría también cursos cortos intensivos para los medios de comunicación social, organizaciones sociales, altos ejecutivos y autoridades-organismos gubernamentales.

3. Sobre los contenidos. La estructuración de las ofertas formativas tendría que incluir en un primer eje los aspectos conceptuales, los enfoques y el estado actual del debate sobre el tema tanto en los países desarrollados como en la región latinoamericana. En este primer eje el análisis contextual de la región latinoamericana conduciría a un replanteamiento del enfoque que permita comprender la realidad e intervenir sobre ella para transformarla, desde una perspectiva del desarrollo humano (centrado en el logro del bienestar de todas las personas y no sólo en el crecimiento de la economía). Incluiría igualmente el análisis de los procesos de la participación de los actores involucrados en la actividad de la empresa. Un segundo eje estaría relacionado con el modelo de gestión que resulta de la adopción de un enfoque integral y estratégico de la RS en la empresa y sus principales instrumentos. Un tercer eje se enfocaría en una revisión crítica de las agendas de investigación que prevalecen en los países desarrollados y sus principales contribuciones a la comprensión y enseñanza del tema. Se contrastaría dicha agenda con los temas de investigación y documentación de estudios de caso que prevalecen en la región latinoamericana, con el fin de definir temas que ayudarían a comprender aspectos fundamentales que no están siendo considerados.

Las universidades de la región tienen dificultades para posicionarse en el tema y ejercer un liderazgo que incida en la transformación del modelo de gestión de las empresas, de modo tal que ellas puedan elevar su compromiso con el desarrollo social y ambiental. Pero al mismo tiempo, las universidades tienen condiciones para impulsar y asumir con solvencia dicho proceso. En el caso de los países europeos, docentes, autoridades y estudiantes han llevado este esfuerzo adelante con bastante éxito. En América Latina este esfuerzo ya se ha iniciado y está llamado a tener enorme trascendencia. Desde espacios de participación recientemente creados, como la red de universidades REDUNIRSE estamos atentos y comprometidos con su avance y consolidación.

BIBLIOGRAFÍA

Bendell, Jem. 2008. Broader and Deeper: The future of research on corporate social responsibility (CSR) in business schools. En: http://www.lifeworth.com/BroaderAndDeeper. pdf

EABIS-ICCSR. 2003. Survey of Teaching and Research in Europe on CSR. Overview and highlights. En: http://www.eabis.org/index2.php?option=com_docman&gid=100&task=doc_view&Itemid=1.

Haslam, Paul Alexander. 2004. The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean. FOCAL, Canadá.

REDUNIRSE. Informe Final de Resultados de los FOROS, elaborado por David Murillo, Julio 2009. Documento interno.

Toro, Daniela. 2006. El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: Revisión de la Literatura Académica. Intangible capital, vol 2, no. 14: 338-358.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y I A UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI

Sary Levy-Carciente María Angelina Rodríguez Gallad

I. Introducción

Hemos entrado al final de la primera década de este siglo XXI caracterizado por grandes incertidumbres e inusitadas transfiguraciones en lo político, económico, social, cultural, científico-tecnológico y ambiental. Los procesos de globalización de la economía y la interconexión global son referencias obligadas para explicarlos. En ellos la información y el conocimiento se conjugan y constituyen las dos grandes bisagras que han abierto las puertas para la modificación de la relación convencional entre capital y trabajo y nos sitúa frente a sociedades en las cuales se agudizan las grandes contradicciones y tensiones sociales.

Es decir, el progreso y la modernidad generados por los avances científicos y tecnológicos resultan contradictorios ante los altos niveles de pobreza y exclusión social, la incertidumbre sobre el destino de la humanidad, inestabilidades políticas y cambios de valores esenciales que garanticen niveles de cohesión social. Hoy estas situaciones se agudizan y exigen la democratización de la información y el conocimiento en términos de ofrecer oportunidades de acceso a la cultura, a las instituciones y a los servicios en beneficio del colectivo social.

La responsabilidad social es un término que se ha convertido en moneda corriente en nuestros días y es un área temática con creciente número de investigaciones, asociadas a la ética y la moral por un lado, así como a análisis de vicios ocultos o externalidades negativas de la producción empresarial, en busca de la sustentabilidad económico-socialambiental.

De igual manera se relaciona a la capacidad de generar asociaciones y vínculos de largo aliento con determinadas empresas, organizaciones e instituciones públicas y privadas, lográndose una positiva imagen corporativa. En este sentido, se destaca la imposibilidad que se le presenta a una corporación o incluso a una nación de ser exitosa si la opinión pública presenta desconfianza frente a las políticas, bienes o servicios que se ofrecen para mejorar la calidad de vida de la población. Transparencia, confianza y credibilidad son algunas de las cualidades consideradas imprescindibles para un 'buen clima' frente al sector empresarial.

Así, la responsabilidad social empresarial (RSE) debe expresarse tanto en los procesos de gestión, sus objetivos productivos, los proyectos específicos de vinculación o acción social, como en los principios y valores que respalden, pues tal y como señalan Porter y Kramer (2006) "para que avance la RSE, hay que anclarse en un entendimiento amplio de la interrelación entre las corporaciones y la sociedad".

En sintonía con lo anterior, a partir el discurso del Secretario General de la ONU en la Cumbre Económica Mundial, en Davos, en 1999, se estableció lo que se denominó el Pacto Mundial entre la ONU y el mundo de los negocios, basado en 10 principios en seis (6) áreas: derechos humanos, libertad, no discriminación, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Para algunos autores, ha llegado el momento de que el término sea superado y más que hablar de RSE, destacan que hay que transitar hacia la Empresa Socialmente Responsable (Pizzolante, 2008), pues consideran que cuando la RSE no es concebida como parte del modelo de negocios de la empresa, sus actuaciones en áreas que la integran, dejan de crear valor social.

Suma al análisis del tema los trabajos sobre 'buen gobierno corporativo', el cual refiere el conjunto de reglas utilizadas por la empresa para su toma de decisiones garantizando independencia y pluralidad, siendo la reputación y la confianza el beneficio logrado y que a su vez le permitirá posicionarse mejor frente a los inversionistas.

Vale la pena un pequeño análisis a partir de las tres palabras que conforman el término RSE pues su significación y vinculación no es unívoca:

- •Responsabilidad, del latín responsum, es una forma latina del verbo responder: respon (responder) y sabilidad (habilidad). El término se aplica a quien de forma consciente actúa. Por tanto es vista como una actitud o virtud de carácter individual y resulta de una decisión tomada en libertad, de forma voluntaria; pues de ser obligada, dejaría de ser definida por responsabilidad y lo sería por deber impuesto o exigido.
- •Social, este es un término del que se abusa con frecuencia, y en la RSE el mismo tiene el sentido de servir a los intereses de la sociedad o del colectivo y por lo general está asociado al término de solidaridad.
- •Empresa, refiere la personalidad jurídica, el ente corporativo, sea público o privado, sujeto y objeto de la RSE. En este sentido cabría la pregunta si es la empresa o sus dueños, socios, gerentes o trabajadores, los que individual y colectivamente han de tener un comportamiento socialmente responsable.

Así el término nos lleva a incorporar el impacto social en el análisis para la toma de decisiones de las corporaciones, no como un elemento 'obligado' sino conscientes de que su olvido tendrá más costos que beneficios en el tiempo cuando estos sean considerados de forma integral, es decir incorporando todos los aspectos políticos, sociales, culturales y ambientales, junto con los económicos.

II. Responsabilidad Social y Universidad

Si bien la responsabilidad social es un término que se origina en el sector empresarial, especialmente en la revisión ética de los impactos ambientales en la producción y el consumo, no es menos cierto que en los últimos tiempos ha comenzado a cobrar fuerza en las universidades. Es decir, se ha adoptado para explicar y redefinir el modo de vincularse con la sociedad y sus problemas, bajo una visión comunicativa con sus socios externos, provocando la planificación y desarrollo concertado de acciones integradas en espacios sociales específicos.

En el complejo tejido social contemporáneo que crece de manera sostenida y muestra diversos grados e intensidad de los vínculos que allí se establecen, las instituciones universitarias juegan un papel fundamental y se hacen cada vez más exigentes y responsables en la construcción de respuestas a problemas, situaciones y necesidades de la población.

Las universidades para contribuir con el desarrollo sostenible exigen un cambio del modo de concebir y de hacer gestión académica, con vistazos hacia adentro y hacia afuera. Como

bien lo señala Francois Vallaeys (2008), "La Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables". Es decir, las universidades son hoy un actor social relevante en la formación de ciudadanía responsable y activa para lo cual deben desarrollar una revisión autocrítica y mirarse de manera integrada desde la docencia, la investigación y la extensión.

Los modelos de formación convencionales comienzan a redefinirse y enfrentan un cambio de sus perspectivas epistemológicas en términos de cómo se concibe y se maneja el conocimiento científico. La tendencia hoy consiste en abrir las compuertas de los saberes disciplinares hacia la sociedad y gestionar la información y el conocimiento directamente en espacios sociales, en los cuales se construyen soluciones a problemas o demandas específicas, mediante el diálogo y la interacción comunicativa con los ciudadanos.

Si bien el término Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se ha empleado desde distintos enfoques, por lo que no se cuenta con una definición única y monolítica, podemos decir que se ha aplicado para desarrollar una visión ética y política de la actividad académica, con miras a la democratización del conocimiento. Desde esta perspectiva, el conocimiento es un bien público que circula en espacios sociales donde individuos, grupos y sectores se lo apropian para aplicarlos en sus contextos específicos.

En todo caso, la universidad a través de la responsabilidad social muestra sus capacidades de desplegar o poner en práctica los principios y valores fundamentales que se corresponden con su misión de formar profesionales con visión crítica, creativa y transformadora, producir conocimientos mediante la investigación básica y aplicada y desarrollar voluntades en experiencias prácticas de extensión.

Distintos autores coinciden en identificar los principios con los cuales debe contribuir las universidades a través de acciones de responsabilidad social, tales como, la equidad en cuanto a generar condiciones para que los individuos puedan acceder a los bienes y servicios y cuenten con la formación y capacitación necesarias para su desenvolvimiento en sociedad; convivencia ciudadana para el respeto, la tolerancia y la paz; el desarrollo sostenible y ambientalmente sustentable; la formación ciudadana para generar compromiso cívico y promover las modalidades de organización social y participación de los individuos en los asuntos públicos; y, la formación de capital social en términos de confianza, cooperación, solidaridad, capacidad de asociación y constitución de redes sociales.

III. El servicio comunitario una modalidad de ejecución de la responsabilidad social universitaria

El Servicio Comunitario (SC) en Venezuela es un requisito que debe cumplir el estudiantado de educación superior para la obtención del título en cualquiera de las disciplinas y lo deben realizar luego de contar con al menos el 50% de su formación¹ En tal sentido, es un derecho estudiantil y una obligación de las instituciones de educación superior de

^{1.} Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, que tiene por objeto normar la prestación del servicio comunitario del estudiante de pregrado que aspire a obtener un título de formación en cualquier profesión. (art. 1)

ofrecerles opciones académico-administrativas para su realización.

El SC puede definirse como el conjunto de actividades teórico-prácticas, que realizan los estudiantes de pregrado en beneficio de la sociedad y representa una oportunidad de aprendizaje solidario en una experiencia comunitaria concreta, tanto para los prestadores del servicio como para los habitantes de las comunidades o miembros de organizaciones e instituciones, a partir de la identificación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos específicos, que recogen las necesidades sentidas de las comunidades con miras a construir soluciones de manera consensuada y colaborativa.

El SC ofrece una oportunidad de ejecución de la responsabilidad social universitaria mediante el encuentro entre el conocimiento generado en la Universidad y los saberes propios de las comunidades para el desarrollo de actividades creativas, innovadoras y solidarias, con resultados en dos direcciones, una hacia la solución conjunta de problemas puntuales que garanticen bienestar social y otra hacia la generación de nuevos conocimientos desde la investigación y la sistematización de experiencias.

Estas actividades se sustentan en la metodología de aprendizaje-servicio mediante la cual los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos durante su formación en pregrado en la construcción de propuestas y soluciones a situaciones problemas identificados, al tiempo que generan aprendizajes en las comunidades para fortalecer sus capacidades de resolución de problemas y atención a sus necesidades.

El Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS), en su portal define el aprendizaje-servicio como una propuesta pedagógica que promueve actividades estudiantiles solidarias, no sólo para atender necesidades de la comunidad, sino para mejorar la calidad del aprendizaje académico y la formación personal en valores y para la participación ciudadana responsable.

La experiencia muestra la tensión entre el aprendizaje formal-convencional con el aprendizaje-servicio, es decir, el conocimiento adquirido en aula para afianzar los aprendizajes teóricos y metodológicos, se contrastan con su aplicación práctica en contextos reales, en interacción con otros sujetos sociales no universitarios para desarrollar un trabajo colaborativo, incluyente y solidario con pertinencia social. Esto es, que respondan a las demandas o necesidades de las comunidades.

IV. Un ejemplo de Responsabilidad Social Universitaria: Proyecto Marco FaCES-UCV

En la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la UCV se inició el servicio comunitario en el año 2007 mediante el desarrollo de los proyectos en las comunidades desde las distintas disciplinas. Durante cada año se han ejecutado cerca de 100 proyectos en los cuales han participado unos 700 estudiantes por año y las propias comunidades.

La experiencia transitada ha mostrado la riqueza de iniciativas específicas que abordan diversas áreas del conocimiento, dentro de las que se destacan, microeconomía y organizaciones sociales productivas, derechos humanos, cultura de paz, organización social y participación ciudadana, acompañamiento social, expresiones y manifestaciones de la cultura urbana, acervo histórico y cultural de las comunidades, estadísticas sociales y construcción de indicadores sociales y comunitarios, entre otras.

Las iniciativas se han desarrollado con enfoques interdisciplinarios y multidisciplinarios, lo que ha favorecido de manera importante a la formación integral de las y los estudiantes, tanto por sus aportes a las comunidades con compromiso y responsabilidad, como por la oportunidad que les brinda el diálogo entre conocimientos de varias disciplinas y los saberes de las comunidades, con un alto valor social.

A través del servicio comunitario la Facultad estrecha sus vínculos con la sociedad lo que le permite no sólo enriquecer las políticas y acciones académicas sino desarrollar la solidaridad de los estudiantes con las comunidades, especialmente mediante la generación de iniciativas de solución a los problemas que se abordan desde cada proyecto, con visión crítica y trasformadora, enriqueciendo sus propios conocimientos y promoviendo aprendizajes en los actores de las comunidades que participan de las actividades programadas.

Bajo el paradigma del aprendizaje solidario y colaborativo articulador de la información, el conocimiento y los saberes en experiencias específicas que se desarrollan en espacios sociales concretos, hemos diseñado el Proyecto Marco de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, el cual supone el trabajo conjunto de estudiantes de las siete Escuelas que conforman la Facultad, estas son: Administración y Contaduría, Antropología, Economía, Estadísticas y Ciencias Actuariales, Estudios Internacionales, Sociología y Trabajo Social. Es un proyecto paraguas que consiste en articular un conjunto de iniciativas bajo distintos enfoques disciplinares que se desarrollan en las comunidades y de este modo producir un mayor impacto social de los conocimientos que aplican los estudiantes.

El proyecto se definió en el marco del convenio suscrito entre la Alcaldía Metropolitana de Caracas y la FaCES-UCV con miras a fortalecer el desarrollo social, económico y cultural comunitario, en la construcción de opciones que mejoren las condiciones de vida de los ciudadanos de los distintos municipios y parroquias que conforman el Distrito Metropolitano.

Este Proyecto Marco es un medio para desarrollar la política de responsabilidad social y consiste en el diseño y desarrollo de un Sistema de Atención Integral a las Comunidades ubicadas en los municipios y parroquias del Distrito Capital, desde el cual se identifican necesidades y problemas sociales, culturales y de servicios públicos, a través de la ejecución de acciones orientadas a fortalecer lo local como espacio de organización social, emprendeduría productiva y participación social comunitaria.

El factor social fundamental de trabajo en el proyecto es la comunidad, entendida como la unidad que agrupa una compleja gama de individuos, organizaciones e instituciones y grupos sociales interrelacionados, que tienen una identidad social en función del conjunto de características que les son comunes; pues es ahí, a partir de la identificación de sus actores sociales, situaciones problemas, condiciones de vida y características socioeconómicas, que se desarrolla el proyecto.

Para dar respuesta a las exigencias y complejidad de un proyecto de carácter Marco, hemos diseñado cinco componentes que orientan la organización de las actividades y los momentos o fases para su ejecución, a saber:

a) Investigación, desde el cual conocer a las comunidades, sus historias, culturas sus características, intereses, necesidades y prioridades y construir respuestas conjuntas

que permitan orientar procesos de transformación y cambio de situaciones problemas identificados:

- b) Formación, para dotar a las comunidades de conocimientos teóricos básicos y herramientas necesarias para el desarrollo de iniciativas de organización social, así como de gestión, formulación y ejecución de proyectos y administración de recursos;
- c) Asistencia técnica, para asistir a las comunidades en el diseño, organización y ejecución de planes específicos, así como orientarlos en la aplicación de las técnicas administrativas y financieras apropiadas para la puesta en marcha de las acciones de los proyectos
- d) Difusión e intercambio, a fin de diseñar y construir los mecanismos y medios necesarios para dar a conocer los avances del proyecto que contribuya a garantizar la participación activa de los distintos sectores en las actividades programadas y generar confianza alrededor de los compromisos y resultados
- e) Negociación, con el propósito de crear los mecanismos para establecer acuerdos entre los actores de la comunidad y vinculados al proyecto, alcanzar el desarrollo concertado de las acciones necesarias y la creación de redes sociales que redunde en la incorporación progresiva de nuevos actores al proyecto.

El trabajo se ha iniciado en tres comunidades: el Barrio Simón Rodríguez en la Parroquia El Recreo y el Barrio Los Erasos en la Parroquia San Bernardino, ambos del Municipio Bolivariano Libertador, y el Barrio Pajarito en el Municipio Chacao, del Estado Miranda. En ellas el reconocimiento del espacio y la identificación de los actores sociales relevantes así como el intercambio de información, la sensibilización y la motivación alrededor del proyecto, han constituido el punto de arranque necesario para favorecer la planificación conjunta entre la Facultad, las Alcaldías y las comunidades, de las actividades especificas.

Cuatro son las grandes acciones del proyecto que despliegan los estudiantes de las distintas disciplinas junto con las comunidades.

- •Diseño concertado y la ejecución conjunto del censo comunitario a través del cual se recaba información sobre las características sociodemográficas, socioeconómicas y socioculturales de los habitantes en las comunidades, además de la identificación de necesidades y problemas, todo ello con el propósito de capacitar a las comunidades en el uso y aplicación de información exhaustiva para la formulación de sus proyectos de inversión social, y como aporte a la Alcaldía para orientar la formulación de políticas públicas de acuerdo a los intereses y necesidades de las comunidades.
- •Iniciativas de formación de emprendedores dirigidos a habitantes de las comunidades que o bien han recibido alguna capacitación en oficio o ya cuentan con un pequeño negocio individual o familiar. En general, esta actividad se ha enfocado en enseñar a las comunidades en cómo organizar unidades de negocio productivas y cómo administrarlas para obtener beneficios y convertirla en una actividad eficiente, de calidad, rentable y sostenible en el tiempo.
- •Apoyo en la organización y funcionamiento de los Consejos Comunales en tanto constituyen las instancias organizativas reconocidas por los organismos públicos que financian proyectos en las comunidades y que además cuentan con una base legal para su constitución, organización y funcionamiento². El apoyo consiste en informar,

^{2.} Ley de los Consejos Comunales, cuya reforma fue aprobada por la Asamblea Nacional el 26 de noviembre de 2009

sensibilizar y capacitar a los habitantes sobre la importancia de la constitución del Consejo Comunal y en su fortalecimiento a través de la asistencia técnica sobre competencias y atribuciones específicas.

•Desarrollo de actividades específicas de atención de niños y niñas que no están incorporadas en el sistema educativo formal o requieren de refuerzo en el área formativa y recreativa, así como apoyo a las actividades que desarrollan las comunidades y la Alcaldía Metropolitana en la atención al adulto mayor mediante los clubes de abuelos conformados en algunos sectores.

Las actividades del proyecto Marco muestran el tránsito del aprendizaje formal al aprendizaje desde la acción comunitaria. El proyecto se ha venido ejecutando desde hace poco más de ocho meses, permitiendo a un grupo de estudiantes transitar por las actividades planificadas de manera concertadas con las comunidades, durante el tiempo que deben cumplir según lo establecido en la Ley de Servicio Comunitario.

Si bien es mucho el camino que falta por recorrer algunos impactos sociales, académicos y personales aspiramos esté generando el proyecto, tanto en los estudiantes como en las propias comunidades. En este sentido, hablar de conciencia cívica alrededor de los problemas fundamentales y sus potencialidades de solución, el desarrollo de capacidades de organización y participación social y la formación de ciudadanía en la construcción colectiva de soluciones orientadas a la mejora de la calidad de vida de los pobladores de la zona, son indicadores que consideramos esenciales para reconocer el compromiso de la Facultad con la responsabilidad social.

Para concluir, podemos señalar que la responsabilidad social desarrollada por la Facultad a través del Proyecto Marco tiene una doble dimensión. En primer lugar, nos referimos a la responsabilidad social interna, en cuanto al fortalecimiento de la formación de pregrado a través de los aprendizajes desde experiencias concretas y junto a ello, el carácter interdisciplinario del proyecto que enriquece la experiencia en servicio, las dinámicas de grupo y la generación de nuevos conocimientos. En segundo lugar, la responsabilidad social externa, en términos de los resultados alcanzados en las comunidades, especialmente, en cuanto a empoderar a los grupos sociales del conocimiento para la transformación de situaciones precisas, crear conciencia, compromiso cívico y responsabilidad en los asuntos de interés del colectivo, lo que enriquece y fortalece la tolerancia, la solidaridad y el respeto a las diferencias, todos ellos valores esenciales del trabajo comunitario.

V. Reflexiones finales

La responsabilidad social es un término que ha comenzado a anclarse en las instituciones de educación superior. Los estudios, investigaciones y las propias experiencias del sector empresarial han servido de referencia para reconocer su aplicabilidad en otras organizaciones como las universitarias, que responden a las exigencias de la sociedad globalizada y a la vez con fuerte mirada en lo local para promover su desarrollo.

Hoy la responsabilidad social universitaria comienza a formar parte de la política académica y se incorpora a la gestión como una competencia de carácter transversal que se pone en práctica desde la docencia, la investigación y la extensión. El servicio comunitario del estudiante de educación superior es el medio más directo desde donde desarrollar los principios fundamentales que rige la responsabilidad social universitaria.

Sin duda estamos frente a una oportunidad insoslayable de valorar la misión social de las

universidades, especialmente en su contribución con la mejora de la condición de vida humana en lo social, cultural, político, económico y ambiental. El reto de las universidades hoy consiste en apreciar su importante papel en la construcción de una agenda social pertinente y ajustada a los contextos reales, superando la visión asistencialista para centrarse en la mirada ética de inclusión social y participativa, donde se conjuga la formación y la práctica en la construcción de ciudadanía socialmente responsable.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.

- -Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. Gaceta Oficial No. 38.272 del 14 de septiembre de 2005.
- -Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial No. 39.335, del 28 de diciembre de 2009

CLAYSS Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (s/f) ¿Qué es el Aprendizaje-Servicio? Disponible en http://www.clayss.org.ar/as.htm (fecha de consulta 21/11/2009)

Delgado-Celis, Carlos (2005) Gobierno corporativo, herramienta para la competitividad. Documento en línea: http://www.conapri.org/ArticleDetaillV.asp?articleid=271858&Cate goryld2=14538 (Disponible: 28 febrero, 2010)

Pizzolante, Italo (2008) De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable, Tesis Doctoral, Depto. Ciencias de la Comunicación. Castellón/España.

Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2006) The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility http://www.viewswire.com/index. asp?layout=ebArticleVW3&article_id=1831573968&channel_id=8281&rf=0 (Disponible: 28 febrero. 2010).

Vallaeys, Francois (2008) ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Universidad Pontificia de Perú. Disponible en http://www.scribd.com/doc/6178990/Vallaeys-Francois-Que-Es-La-Resposabilidad-Social-Universitaria-2008 (Fecha de consulta: 28/2/10).

CAPÍTULO XVI UNA VISIÓN PROSPECTIVA DE LAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES

UNA VISIÓN PROSPECTIVA DE LAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIAI ES

Víctor Guédez

Nuestra generación pasó parte de su vida pensando en que el siglo XXI representaba el futuro. Ahora, los años 2000 se han convertido en presente, e incluso, ya revelan una parte del pasado. El peso de esta realidad nos obliga nuevamente a aceptar que no es aconsejable recurrir a profecías, ni prefigurar utopías, ni descansar exclusivamente sobre el desenvolvimiento de tendencias. Cuando recurrimos a profecías nos atormentamos sin disponer de una razón comprobada ni demostrable. Cuando prefiguramos utopías nos colocamos frente a desenlaces situados fuera de la factibilidad de la historia. Finalmente, cuando descansamos sobre tendencias llegamos siempre al punto que nos recuerda la sentencia de Marcuse: "Afortunadamente, tendencia no es destino". Las pretéritas vivencias asociadas a los delirios del año 2000 nos afirman ahora que sólo podemos saber cuatro cosas acerca del futuro: a) no puede ser conocido con precisión; b) habrá cambios más rápidos, de mayor intensidad y de superior expansión que los que conocemos; c) será diferente de lo que conocemos hoy y de lo que esperamos ahora; y d) no ocurrirá nada diferente a lo que seamos capaces de hacer hoy, aquí y ahora.

Empresa proactiva e involucrada

Con base en esas convicciones, en lugar de pensar en el futuro se impone construir el futuro. Esta responsabilidad determina que aquello que visualizamos en el mañana lo empujemos desde el momento actual. Podemos apoyarnos en las prospectivas planteadas por Jaime Augusto Zobel de Ayala en el libro La comunidad del Futuro para presionar las siguientes señales:

- •La reafirmación de los valores familiares y el civismo en lugar de la obsesión por el individualismo
- •El nuevo espíritu de responsabilidad en contraste con la obsesión egoísta.
- •El auge de las comunidades locales en el mundo en desarrollo hacia un nuevo móvil de protagonismo.
- •El incremento del voluntarismo y de las organizaciones sin fines de lucro.
- •El creciente interés de la cultura empresarial por todo lo concerniente a ética, valores y responsabilidad social.
- •La devolución de muchas tareas del gobierno al sector privado, los grupos cívicos e incluso las familias.
- •El predominio creciente de asuntos que tienen más que ver con la calidad de vida del planeta, que con el poder o la riqueza.
- •El resurgimiento de la espiritualidad y de los deberes morales en el mundo secular del mercado.

Todo lo anterior puede resumirse de una manera muy lacónica pero también muy desafiante: el futuro de las empresas depende de la capacidad que tengan hoy sus directivos para reconocer que ellas no sólo dependen de sus condiciones internas sino del bienestar del entorno en el cual operan. Esto plantea una tramada relación entre ética personal, ética organizacional y responsabilidad social empresarial. Para entender lo que esto significa, proponemos tres sentencias:

1.Si bien es cierto que el comportamiento ético personal no asegura el desempeño ético de la organización, es igualmente cierto que no puede haber un auténtico desempeño ético de las organizaciones independientemente del comportamiento ético personal.

2.Si bien es cierto que el desempeño ético de la organización no asegura una eficiente responsabilidad social de la empresa, es igualmente cierto que no puede ejercerse una eficiente responsabilidad social independientemente del desempeño ético de las

3.Si bien es cierto que una eficiente responsabilidad social no asegura una gestión productiva de la empresa, es igualmente cierto que no puede haber una gestión productiva de la empresa independientemente de una eficiente responsabilidad social.

organizaciones.

Dentro de esas inquietudes se han movilizado las motivaciones empresariales durante las últimas décadas y también esas inquietudes se prolongarán para precisar los enfoques prospectivos de la empresa de hoy. Bien sabemos que la atención alrededor de la ética y de la responsabilidad social de las empresas ha pasado por diferentes momentos: primero se reconoció como una expresión adecuada. Luego, entre mediados de los ochenta y los noventa, el tema produjo una especie de seducción que lo puso en las instancias más estratégicas de las discusiones. Después, como resultado de los casos Enron, Arthur Andersen y Worldcom, así como de la reciente crisis financiera, se produjo un desencanto. Ahora, con el aguzamiento de las conciencias y con la vista puesta sobre los puntos de alarma disparada, aparece una recuperación que debe mantenerse e incrementarse. En todo caso, más allá de los riesgos propios de lo que ocurrió, podemos vivir el momento como una oportunidad que permite situar nuevamente al asunto en una instancia prioritaria.

Las responsabilidades de las empresas, ante tales contextos, se redimensionan hacia determinaciones más proactivas. Así como la ética ahora no se refiere a no hacer cosas malas, sino que más bien se inscribe en la necesidad de hacer cosas buenas, de manera análoga la responsabilidad social ya no se circunscribe a reducir y eliminar los efectos negativos sobre el entorno, sino a favorecer la repotenciación de los grupos que la integran y de aquellos con los cuales se relaciona. Ya no es tan difícil comprender lo dañino que es "el hacer menos de lo posible para evitar que las cosas empeoren y menos de lo necesario para protegernos de sus consecuencias", para usar una expresión del reconocido premio Nobel de economía Joseph Stiglitz. Es así como el sentido de una responsabilidad social proactiva se convierte en la primera línea de proyección hacia el futuro que queremos destacar.

Muy en correspondencia con lo anterior, encontramos la idea de asegurar que, además de proactiva, debe prevalecer una disposición más involucrada. No sólo se trata de poder identificar y anticipar las necesidades sociales para atenderlas, sino de hacerlo con un sentido de máxima disposición y de supremo compromiso. Siempre las empresas pueden, siempre las empresas deben, y siempre las empresas deben querer asumir sus responsabilidades frente a la sociedad. En este punto conviene, inspirarnos en algunas ideas de James Austin, para destacar un instrumento de decisión que permite que las empresas enfoquen sus decisiones de responsabilidad social. La herramienta en referencia cruza las capacidades propias de la empresa con su interés específico por un aspecto. El resultado gráfico se muestra a continuación:

Intereses y capacidades de las empresas

ADECUADO AL INTERÉS DE LA EMPRESA

ADECUADO A LA SI Proceder Ayudar CAPACIDAD DE LA EMPRESA No Aliarse Ignorar

Como se observa, si la comunidad requiere algo que se enmarca en los intereses y en la capacidad de la empresa, se debe proceder a ejecutar programas y proyectos de atención sustantiva. Si el problema se ajusta a las capacidades pero no corresponde a los intereses de la empresa, se debe ayudar a quien pueda atender la situación. En caso de que el asunto no se adecúe a las competencias de la empresa pero sí se sintonice con sus intereses, se debe proceder a establecer alianzas que favorezcan la debida atención. En el último caso, en el cual ni la capacidad ni el interés de la empresa se relacionan con el asunto, entonces se debe simplemente ignorar. En todo caso, en la gran mayoría de las circunstancias, la empresa podrá aportar su concurso para desplegar su responsabilidad con la comunidad. Esta es justamente la segunda línea prospectiva que deseamos proponer para precisar las perspectivas empresariales.

Empresa orientada al desarrollo sostenible y al capital social

Pero todavía queda una tercera línea para poder integrar una visión prospectiva de la responsabilidad empresarial. Nos referimos a que hay que ir más allá de los grupos de interés, es decir, alcanzar instancias que repotencien a la sociedad como una totalidad y al contexto de la comunidad como un todo. Para guiar esta orientación, las empresas deben aceptar, al menos, tres consideraciones: primero, deben tener claras sus limitaciones; segundo, deben aceptar que la prosperidad es siempre más local que global; y tercero, deben entender que no existe la prosperidad independientemente de la naturaleza.

En medio de estas dimensiones afloran las ideas del desarrollo sostenible y del capital social como las expresiones supremas del compromiso de la responsabilidad empresarial. El concepto de desarrollo sostenible implica tener presentes las necesidades de hoy sin sacrificar las necesidades de las generaciones futuras. Para ello deben conjugarse y equilibrarse orgánicamente los esfuerzos destinados a la productividad económica, los compromisos con la justicia social y el respeto a la preservación medioambiental. Las empresas representan, en el marco de este empeño triangular, el foco paradigmático de la realidad contemporánea. Realidad que por cierto reclama tener en cuenta la exhortación de Amartya Sen (Sobre ética y economía), según la cual: "Ignorar las consecuencias es dejar una historia ética a medio contar".

Pero, en el mismo marco de esta inquietud por el desarrollo sostenible, se ubica la idea del capital social. No hay sostenibilidad del desarrollo sin capital social, así como no pueden lograrse los alcances esenciales de la responsabilidad social empresarial al margen de la conformación de un tejido social que asegure la cooperación de las instituciones que integran a la sociedad. Pensamos que el esclarecimiento de la responsabilidad social

empresarial impone la identificación de su fundamento así como de su proyección sociopolítica. Ese fundamento es la ética y esa proyección sociopolítica es el capital social. Esta conclusión debe subrayarse porque, a pesar de la amplísima literatura sobre el tema de la responsabilidad social, son muy pocas las aproximaciones que se hacen desde la perspectiva señalada. Nuestro modesto aporte ha estado dirigido, precisamente, a llenar en algo ese vacío y a estimular las discusiones sobre esos aspectos.

Pensamos que los máximos alcances y los supremos aportes de la relación Estadoempresa-sociedad se expresan en términos de capital social real y potencial. "Tanto los Estados como los mercados operan de modo más eficaz si el contexto tiene una rica tradición cívica, vale decir, una importante herencia de capital social" (R. Putman). Esto se entiende porque sus beneficios no son exclusivos para quienes contribuyen a crearlo ni para los que reciben un determinado apoyo, sino que se extienden a otras instancias de la comunidad. Mientras los lazos de cooperación son más amplios e intensos, será más probable que se produzcan y reproduzcan las iniciativas de colaboración para el bien de todos. En el marco de esta visión se unifican la inspiración ética y el propósito social de la empresa, ya que la pregunta clave de evaluación no se agota en, ¿cuánto estamos dando?, sino que más bien se levanta sobre la respuesta que demos a, ¿de qué manera estamos comprometidos y qué impacto estamos logrando en la comunidad con las acciones de nuestro compromiso?

Las ventajas cooperativas, más que las ventajas comparativas o competitivas, son las que deben pautar el comportamiento de las personas, de las empresas y de las sociedades contemporáneas. Son muchos los testimonios y numerosas las evidencias que demuestran que hoy vale más a "quien se conoce" que "qué se conoce", así como cada vez se evidencia que, más importante que lo que se tiene o lo que se sabe, es lo que se hace con lo que se tiene y con lo que se sabe. En lo social, al igual que en lo político y en lo económico, no existe una relación "suma 0", por el contrario, se expresan vinculaciones sinérgicas que amplían los márgenes de la ganancia de todos. Sólo hay un buen negocio cuando todos ganamos. En el marco de esta expectativa, el capital social se concibe como un proceso dinámico que no se agota en algún resultado ni se asegura de una vez para siempre. Él se crea, se mantiene y se desarrolla, o se debilita y se destruye. Y la acción de la empresa siempre está asociada con las posibilidades y los riesgos de cada uno de esos desenlaces.

Tiempo adecuado para la RSE

El recorrido realizado a lo largo de este libro ha sido intenso, pero siempre queda el sabor de que algunas ideas permanecen sueltas y de que ciertas conclusiones han sido rezagadas. Es demasiado desafiante y perentorio el tema como para no dejar oquedades. Precisamente, queremos aprovechar este último capítulo para algunas precisiones.

Lo primero que se nos viene a la mente es que el problema no es si se debe o no hacer algo en materia de responsabilidad social, sino qué hacer y cuándo. Las bondades del mundo democrático, así como las de la empresa privada, se debilitan por no saber aprovechar las propias bondades que él nos ofrece para afrontar las realidades actuales. Pensamos que ya sólo queda tiempo para hacer algo.

Si hemos dicho mil veces, con Ortega y Gasset, que el hombre es él y su circunstancia, ahora también debemos acuñar la idea de que el hombre tiene que ser él a pesar de su circunstancia. Esto cabe igualmente para las empresas. Si éstas son ellas y su circunstancia, ahora también debe reiterarse que también son ellas a pesar de sus circunstancias. Tales

exigencias nos hacen evocar tres tesis que se solventan, sin mayores comentarios, en sus propios enunciados. La primera es de Arnold Toynbee y se refiere a "las bondades de la adversidad". La otra es de Alan Watts y se concreta en "la sabiduría de la inseguridad". Finalmente, la tercera es de Marilyn Ferguson y se concreta en "la fecundidad de la incertidumbre". Aquí encontramos las pautas para los nuevos desafíos. Sabemos que todas las dificultades pueden ser interpretadas como <miedos> ante el azar o como <medios> para crear, ahora debemos comprender igualmente que la diferencia entre <miedo> y <medio> sólo existe en la colocación de la letra <i> en un conjunto de letras. La responsabilidad de este desplazamiento le corresponde a cada ser humano en particular. Nadie pude delegar ese compromiso.

Recordemos que así como en la década de los años setenta se habló de <los límites del crecimiento> y luego se plantearon <los límites de la pobreza>, ahora hay que pensar en <los límites del tiempo> para acometer esas realidades. Hay que evitar que llegue el tiempo en el cual no tengamos tiempo de detener el tiempo, con lo cual no podremos impedir el abismo de la humanidad. En un sentido análogo, hay que advertir que también se han solapado <la deuda económica>, <la deuda social> y <la deuda moral>, todo lo cual nos coloca cerca del riesgo de que no podamos recuperar la conciencia ni sentir remordimiento ante un desenlace que no fuimos capaces de detener oportunamente. Frente a estos riesgos, el peor de los riesgos es el no arriesgarse, así como el peor desafío es no afrontar ahora el desafío.

Cuando hablamos de responsabilidad social empresarial estamos ante uno de los temas más palpitantes de nuestro tiempo. Así como un error es una verdad que se equivocó de tiempo o de lugar, igualmente, un acierto es una idea que se subraya en su tiempo oportuno y en su lugar preciso. Esta pertinencia de la RSE proviene de qué las actuales circunstancias ya dejaron de plantear la expectativa de cómo reconstruir el mundo, para revelar la urgencia de cómo evitar que se siga deshaciendo. Esta no es una tarea de los políticos ni de las organizaciones públicas solamente. También las organizaciones privadas sin fines de lucro y, sobre todo, las empresas tienen una gruesa obligación ante estas realidades. Las empresas no sólo deben asumir ese reto para salvar el sistema que les da aliento ni para preservar las condiciones inmediatas que garantizan su sobrevivencia, también deben hacerlo por la convicción ética de que son organizaciones humanas que actúan como humanos y que se proyectan hacia humanos.

En medio de esa visión entrecruzada, aflora el dilema que plantea si la RSE es para la competitividad o para la sociedad más justa. La respuesta es directa y sin eufemismos: entre la competitividad y la sociedad justa no puede haber una relación dicotómica ni excluyente porque una y otra están relacionadas. Por eso la competitividad es el propósito estratégico de la RSE y la sociedad justa es su finalidad fundamental. Las actitudes que las empresas adopten ante estas exigencias dependerán de que se precisen claras distinciones entre ellas. En primer lugar, podrían apreciarse empresas que: a) identifiquen y aprovechen oportunidades; b) otras que vean como las otras identifican y aprovechan oportunidades; y c) finalmente, también se observan empresas que se preguntarían ¿cómo lo hicieron? De manera análoga, nos daremos cuenta de la existencia de empresas que: a) hacen que las cosas ocurran; b) otras que ven a las empresas que hacen que las cosas ocurran, y c) también empresas que se preguntarán ¿qué pasó? Finalmente, se captarán empresas que: a) ven más allá del horizonte; b) otras que se asombran al percatarse de la existencia de empresas que ven más allá del horizonte; y c) finalmente, habrá empresas que se preguntan, ¿qué fue lo que vio la otra empresa y por qué no pudimos intentarlo desde la nuestra?

Una breve síntesis de desafíos

Con base en las alternativas expuestas y luego de una compilación tan prolija, se hace necesario un supremo empeño de síntesis. Definitivamente, la RSE no es un tema simple, pero si admite simplificaciones. Además, creemos con E. Cioran que ya sólo nos queda tiempo para ser breves. Pues bien, esas exigencias de síntesis y de simplificación queremos atenderlas mediante las doce puntualizaciones siguientes:

- 1. Cuando no se invierte a tiempo en RSE hay que gastar a destiempo en planes de contingencia. El problema es que, cuando hay que gastar a destiempo en planes de contingencia, por no haber sido capaces de invertir a tiempo en RSE, ocurre que la velocidad de los desenvolvimientos puede ir más allá de nuestras capacidades.
- **2.** La RSE, por sí misma y de manera singular, no asegura el éxito de las empresas, pero igualmente es cierto que, no puede haber un auténtico éxito de las empresas sin la RSE.
- **3.** En materia de RSE, es tan importante lo que se hace, como el por qué y el para qué de lo que se hace. En última instancia, la empresa es lo que ella hace, pero sobre todo, lo que hace para ser más de lo que es.
- **4.** Más importante que tener la voluntad de ser socialmente responsable, es tener la voluntad de prepararse para ser socialmente responsable. Aquí funciona algo análogo con los esfuerzos propios del deporte: no hay éxito sin preparación, ya que lo primero depende de lo segundo.
- **5.** La RSE permite que las empresas ensanchen su misión, eleven su visión y enraícen sus valores.
- **6.** La RSE no es un logro que se alcanza de una vez para siempre ni es una condición que se legitima con un certificado. Más bien es un proceso, es decir, un llegar a ser permanente que se renueva para recordar que nunca es insignificante lo poco que se hace ni suficiente lo mucho que se hace.
- **7.** La RSE escapa de cualquier concepto que pretenda encerrarla. Por eso, más que exigir definiciones reclama ser comprendida e internalizada. Hay que evitar que la RSE se pierda en medio de tantas definiciones o que se diluya en la confusión de las denominaciones alternas que se proponen.
- **8.** Puede decirse, parafraseando a José Antonio Marina, que la RSE es el salvavidas al cual debe recurrir el negocio por no haber sido capaz de resolver todos los problemas que engendró.
- **9.** En sus alcances más esenciales, la RSE es la operacionalización de la ética en el ámbito de las empresas. Esto significa que si la ética se desagrega en los planos de "no hacer daño", "hacer el bien", "crecer como consecuencia de hacer el bien", "hacer mejor al otro"; de manera análoga la RSE se proyecta también en las instancias equivalentes, pero relacionada con los grupos de interés, la sociedad y el medioambiente.
- **10.** La admiración y reputación a las empresas depende de lo que estas hagan en la sociedad, con la sociedad y para la sociedad.
- **11.** Es necesario diferenciar entre tener un proyecto de RSE, tener una estrategia de RSE, o de integrar la RSE a la estrategia del negocio. Desde luego, en el marco de estas distinciones, debe igualmente aceptarse que no se puede llegar sin transitar. En consecuencia, es muy probable que siempre se tenga que empezar por lo más sencillo.
- **12.** Definitivamente, pensar en RSE significa también, pensar en qué tipo de empresa se desea y en qué sociedad serviría para alcanzar esa empresa que se cree. Pero, asimismo, pensar en RSE significa pensar en la sociedad que se desea y en la empresa que pudiese servirle a esa sociedad que se aspira.

AUTORES

Charo Méndez Rivas

Socióloga. Consultora en Responsabilidad Social Empresarial para organizaciones y empresas. Investigadora y autora de libros sobre dicho tema.

Mireya Vargas

Profesional dedicada a apoyar el desarrollo sustentable en Latinoamérica desde la docencia, la investigación y la asesoría a empresas y organizaciones de la sociedad civil. Actualmente dirige Foco Sustentable.

Marsha Díaz de Feliciano

Comunicadora Social (USM). Candidata al Ph.D. (HHU-Dusseldorf, Germany).

Emeterio Gómez

Economista (UCV). Doctorado en Economía (La Sorbona). Postgrado en Filosofía (USB). Profesor universitario y Columnista de El Universal. Consultor y Conferencista.

Feliciano Reyna Ganteaume

Arquitecto (Universidad de Cornell). Presidente y Fundador de Acción Solidaria. Presidente de Sinergia. Miembro del Consejo Directivo Internacional del "Center for non-profit law" (ICNL).

Luis Ugalde, s.j.

Sacerdote Jesuita. Rector de la UCAB. Licenciado en Filosofía y Letras, así como en Teología y Sociología. Maestría y Doctorado en Historia.

Víctor Guédez

Presidente de CERSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial). Profesor en la Maestría de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona (España). Consultor académico y tutor de la Red Iberoamericana por la RSE de universidades del PNUD-Gobierno de España.

Daniel Mogollón Muñoz

Especialista en Políticas públicas y Desarrollo sustentable. Director de Sustentacorp, empresa consultora en sostenibilidad, RSE y políticas públicas.

José Amando Mejía Betancourt

Doctor en Derecho de la Universidad de París (II).

Adolfo Jarrín

Fundador y Presidente de Creating, C.A., empresa venezolana que opera en Latinoamérica en los procesos de Gerencia de la cultura y Desarrollo de liderazgo.

Benjamín Tripier

Economista. Socio de NTN (Nueva Tecnología de Negocios). Consultor Gerencial.

Ítalo Pizzolante Negrón

Ingeniero Civil. Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona. Doctorado en Comunicación Organizacional de la Universidad de Jaume I (España).

Luis Eduardo Niño Monró

Ingeniero Civil de la Universidad de Oklahoma y de la Universidad Central de Venezuela. Presidente de TMC Innovations Group, empresa consultora en gerencia sistémica de proyectos de inversión.

Rafael Gallegos

Ingeniero de petróleo. Consultor Gerencial. Director de CERSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial). Conferencista y docente en aspectos gerenciales y sociales. Columnista semanal de la prensa nacional.

Carolina Tapia

Ingeniero Químico con Especialización en Gerencia de Proyectos. Directora de CERSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial).

Zaira Berti Ávila

Socióloga. Especialista en Gerencia de Programas Sociales. Directora de Gerencia Social Consultores Asociados / G-SOCIAL.

Kathervne Molina

Socióloga (UCAB). Egresada de la Especialidad de Responsabilidad Social y Gerencia (USB). Docente en la UCAB y la UNIMET. Se desempeña como Gerente de Asuntos Públicos en la Cadena Capriles. Es miembro de la Junta Directiva de IAVE-Venezuela (International Association of Volunteer Effort).

Tomás Páez

Ph.D. Profesor titular UCV. Miembro del Consejo Asesor de la Organización Internacional de Parques Científicos. Coordinador del Observatorio PYME de Responsabilidad Social Empresarial. Miembro del Comité Académico de CEDICE.

Josefina Bruni Celli

Ph.D. en Administración Pública (New York University). Máster en Administración (IESA). B. A. en Ciencias Políticas (Yale University). Profesora Titular del IESA. Miembro del equipo SEKN. Su trabajo de investigación en RSE Negocios Inclusivos y Cooperativas ha sido publicado dentro y fuera de Venezuela. Tiene artículos y casos publicados por Harvard Business School.

Rosa Amelia González

Doctora en Ciencias Políticas (USB). Máster en Administración (IESA). Urbanista (USB). Directora de Investigaciones y Profesora Titular del Centro de Políticas Públicas del IESA. Miembro de la Red SEKN y Coordinadora del proyecto en Venezuela. Su trabajo de investigación en RSE y Negocios Inclusivos ha sido publicado dentro y fuera de Venezuela. Tiene artículos y casos publicados por Harvard Business School.

Victoria Bigio

Psicólogo (UCV). Especialista en Gerencia Social (Fundación Escuela de Gerencia Social). Magister en Gobernabilidad y Desarrollo Humano (Universidad de Catalunya, España). Coach en contextos organizacionales (Centro Universitario para el Desarrollo Empresarial. México). Consultora en Responsabilidad Social, Negocios Inclusivos y Diseño de Escenarios.

Armando Janssens

Doctor en Sociología de la Universidad de París. Consejero Principal del Grupo Social CESAP. Presidente Emérito de SINERGIA. Miembro de la Junta Directiva de Conciencia Activa.

Clemy Machado de Acedo

Socióloga de la UCAB. Doctora en Ciencias Políticas de la UCV. Profesora jubilada. Integrante de la junta directiva de Fulbright de Venezuela.

José Bernardo Guevara

Director General de la Asociación Civil Pro Paz. Socio del Rotary Club.

Margarita Méndez de Montero

Directora Ejecutiva de Alianza Social de Venamcham. Industriólogo con Maestría en Gerencia de Programas Sociales y Postgrado en Estudios Avanzados en Comunicación y Política. Consultor nacional e internacional con experiencia en asesoría y gerencia de Fundaciones.

Oscar Bastidas-Delgado

Cooperativista. Diplomado en Estudios Avanzados de Ciencias Sociales del Desarrollo de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales y el Colegio Cooperativo de París. Ex Coordinador General del Centro de Estudios de la Participación, la Autogestión y el Cooperativismo (UCV).

Rubén Darío Canelón

Licenciado en Ciencias Gerenciales (UNITEC). Magister en Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad y Auditoría social (Universidad de Barcelona). Director y Consultor internacional, DOOR Training & Consulting Andina, C.A. Presidente de la Fundación Aliarse por Venezuela.

Francisco A. Vázquez

Consultor Público. Miembro del Comité de Gobierno Corporativo de la Asociación Venezolana de Ejecutivos. Ex Socio de KMPG en Venezuela.

Mauricio García Araujo

Universidad de Columbia; Guest Scholar, Universidad de Texas; Eisenhower Fellow. Miembro del primer directorio de PDVSA. Ex presidente del BCV. Ex presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos. Actualmente, es consultor en empresas familiares y gerencia.

Pedro Sosa Mendoza

Presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos y Socio fundador de Araque, Reyna, Sosa, Viso & Pittier. Abogado (UCAB). Maestría en Leyes (George Washington University).

Manuel Reyna Giménez

Abogado asociado de Araque, Reyna, Sosa, Viso & Pittier. Abogado (UCAB) y admitido a Maestría en Leyes en Georgetown University.

Sonia De Paola de Gathmann

Ingeniero, Maestría Ingeniería Empresarial, Programa Avanzado Liderazgo Gobierno Corporativo (World Bank - Yale University; miembro Mesa Redonda Gobierno Corporativo en Latinoamérica (BID) y colaborador OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) para producción contenidos regionales; docente de postgrado en las especialidades Gerencia Estratégica y Gobierno Corporativo. Actualmente Gerente General de la Asociación Venezolana de Ejecutivos.

Alexandra Millán Riera

Licenciada en Relaciones Industriales de la UCAB. Especialización en Responsabilidad Social y Gerencia Empresarial de UNIMET. Auditora certificada de la Norma SGE-21 de FORETICA.

Daniela Toro Carnevali

Socióloga (UCAB). Diplomada en Economía Medioambiental y de los Recursos Naturales (Universidad de Cornell). Máster en Economía Social y Desarrollo Comunitario y Máster en Responsabilidad Social Corporativa, ambas de la Universidad de Barcelona. Doctoranda en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña.

Víctor Maldonado

Licenciado en Estudios Políticos y Administrativos. Maestría en Desarrollo Organizacional (UCAB). Miembro de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio. Presidente de la Comisión permanente de Seguridad y Defensa de Consecomercio y de la Comisión de Estrategia de Fedecámaras. Profesor universitario

Yonaide Sánchez Ferrer

Socióloga. Especialista en Desarrollo Organizacional. Docente en los Programas de "Gobernabilidad y Gerencia Política", "Buenas prácticas para gobiernos locales" y "Liderazgo comunitario" de la UCAB. Coordinadora del área de Gerencia en los Programas de la Federación Internacional de periodistas. Docente de la UCLA. Consultora independiente

Antonio López Ortega

Escritor. Crítico. Columnista y promotor cultural. Becario de la Fundación Rockefeller y de la Fundación Guggenheim. Especialista y conferencista en temas ligados a la cultura y a la Responsabilidad Social Empresarial. Vicepresidente de Relaciones Corporativas de Farmatodo.

Johann Gathmann

Ingeniero Mecánico (USB). Postgrado en formas no convencionales de energía en el TH Karlsruhe, (Alemania). Gerente de Energía Certificado. Fundador de la Asociación Civil de Profesionales de la Energía de Venezuela y del Capítulo Venezolano de la Association of Energy Engineers. Especialista en Mercadeo IESA, Profesional acreditado en Edificios Verdes por el USGBC.

Karina Zavarce

Psicóloga (UCV). Especialización en Responsabilidad Social Empresarial (UNIMET). Gerente General de Fundación Bigott.

Rafael Arráiz Lucca

Escritor. Individuo de Número de la Academia Venezolana de la Lengua. Profesor titular de la UNIMET. Magister en Historia de Venezuela (UCAB). Especialista en Comunicaciones Integradas (UNIMET). Abogado (UCAB). Candidato al Doctorado en Historia (UCAB).

Ramón Sosa Mirabal

Especialista en el diseño e implementación de estrategias de relaciones externas y comunicaciones así como en programas de responsabilidad social para grandes corporaciones. Actualmente es el Director de Asuntos Corporativos de Cargill en Venezuela

Rosario Anzola

Escritora. Promotora cultural, pedagoga, asesora corporativa en organización, publicidad y mercadeo en la empresa privada y en organizaciones de desarrollo social.

Tomás J. Sanabria

Médico Cardiólogo. Director de la Fundación Proyecto Maniapure. Director Telesalud de Venezuela, S.A.

Arnoldo José Gabaldón

Exministro del Ambiente. Profesor Honorario de la USB, donde dicta la cátedra de Desarrollo Sustentable a nivel de postgrado. Individuo de Número de las Academias de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales y de la Ingeniería y el Hábitat. Presidente del Capítulo venezolano del Club de Roma.

Juan Carlos Sánchez

Doctorado del Institute National des sciences Appliguess (Francia). Ex Asesor ambiental de PDVSA. Ex autor-líder del Grupo intergubernamental de expertos en cambio climático ONU, co-ganador Premio Nobel de la Paz. Consultor y docente.

Dennys Montoto

Relacionista Industrial. Consultora en Responsabilidad Social Empresarial y Proyectos Sociales.

Flizabeth Martínez Lozada

Socióloga UCAB. Doctora en Recursos Humanos (EHESS Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, París). Docente. Investigadora y Consultora en Planificación de Recursos Humanos, Cambio organizacional, Cultura de Servicio; y Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos Sociales.

Isabel Lorenz

Educadora y Máster en Gerencia de Programas Sociales. Consultora en diseño, planificación, implantación y evaluación de Responsabilidad Social. Especializada en estándares GRI, Pacto Global, Objetivos del Milenio, AA1000. Docente en UCAB y UNIMET.

Oralyn Caldera

Doctora en Ecología. Consultora en programas de inversión social, desarrollo sustentable y gestión ambiental empresarial.

Perla Puterman

Experta internacional en Responsabilidad Social. Fundadora y moderadora del Foro Iberoamericano de Responsabilidad Social. Instructor ISO para la promoción de la normalización en materia de responsabilidad social. Iniciadora y Ex Presidenta de la Comisión de Responsabilidad Social de FEDECAMARAS. Ex Directora General de FONDONORMA. Miembro del Consejo Editor de la Revista RS Venezuela.

Rocío Guijarro

Licenciada en Filosofía. Máster en Gerencia Empresarial (UCV). Programa Avanzado de Gerencia (IESA). Gerente General de CEDICE.

Xiomara Zambrano

Periodista, docente y consultora. Colaboradora del Centro de Ética y Ciudadanía de CEDICE. Presidente de la Comisión de RSE de Fedecámaras.

Carlos Rivas

Especialista en Ciencias de la Comunicación y Responsabilidad Social. Conductor del programa de radio "Una Mejor Sociedad".

Iraida Manzanilla Guerra

Socióloga de la UCAB. Egresada del Programa Avanzado de Gerencia del IESA. Consultor en Responsabilidad Social Empresarial, Voluntariado Corporativo.

Thais Bonsanto

Socióloga (UCAB). Asesora en Planificación y Responsabilidad Social Empresarial. Consultora asociada a INLATIN, C.A. y CERSE.

Ana Martínez

Ingeniero de la Universidad Simón Bolívar. Maestría en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona (España). Gerente regional de Mercadeo de Procter & Gamble.

Anaíz Ouevedo

Comunicadora Social con postgrado en Dinámica de Grupos, mención intervención psicosocial. Coordinadora de Alianza Social de Venamcham. Conduce junto a Carlos Rivas, el espacio radial "Una Mejor Sociedad".

Rodrigo Aaron Núñez Serfaty

Comunicador Social (UCAB). Socio-fundador de La Oveja Negra. Profesor y miembro del Consejo Consultivo de la Universidad Monteavila. Director de ética de la Federación Venezolana de Agencias de Publicidad.

Roger Santodomingo

Director de ILAB (Instituto Latinoamericano de Blogging y Redes Sociales). Director de Código Venezuela.com.

Roxanys Paredes Rivas

Asesora de Alianza Social de Venamcham. Presidente de RPR Comunicación Responsable. Consultora en Comunicaciones y RSE.

César Peña Vigas

Rector de la Universidad Tecnológica del Centro. Profesor de Teoría de Sistemas.

Eliseo H. Sarmiento

Coordinador del Diplomado de Desarrollo gerencial y gestión empresarial socialmente responsable de la USB. Director académico del Observatorio de responsabilidad social organizacional de la USB. Integrante del Comité Espejo de Venezuela para la elaboración de la ISO 26000 de Responsabilidad Social. Profesor de Ciencias Sociales y Gerencia.

Isabel Licha

Doctora en Sociología del Desarrollo. Asesora Principal de Política Social del Fondo Fiduciario España-PNUD (Hacia un desarrollo integrado e inclusivo en América Latina y el Caribe).

Sary Levy-Carciente

Economista. Doctora en Estudios del Desarrollo y Maestría en Economía Internacional. Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV.

María Angelina Rodríguez Gallad

Trabajadora Social. Directora de la Unidad de Servicio Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV.