



Conferencia Interamericana
de Responsabilidad
Social de la Empresa

**Conferencia Interamericana de Responsabilidad
Social de la Empresa**

Banco Interamericano de Desarrollo
Stop # W0504
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

www.csramericas.org
E-mail: csramericas@iadb.org

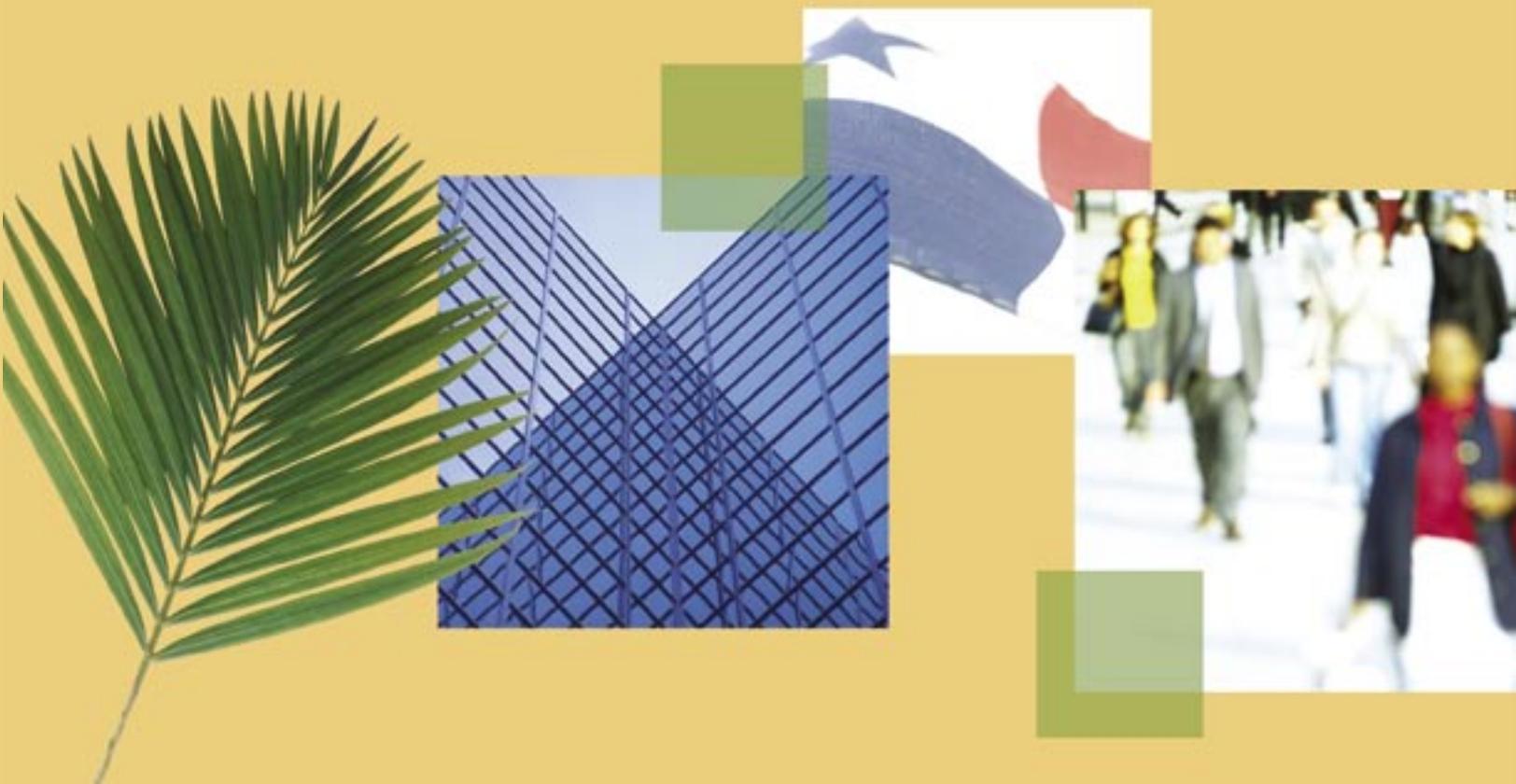
La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad

Anales

CIUDAD DE PANAMÁ | 26, 27 Y 28 DE OCTUBRE, 2003

Antonio Vives
Estrella Peinado-Vara

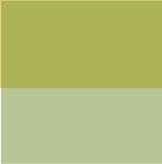
Editores

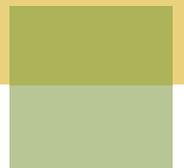




La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad

Anales





INDICE

Presentación.....	5
--------------------------	----------

Agradecimientos	6
------------------------------	----------

Agenda Esquemática.....	8
--------------------------------	----------

Introducción	10
---------------------------	-----------

Ser socialmente responsables nos conviene a todos-Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara

Sumario De Las Sesiones	13
--------------------------------------	-----------

El papel de la Responsabilidad Social de la Empresa en el mejoramiento de la competitividad	13
Antonio Vives	

La reputación de la empresa a partir del uso de RSE como instrumento de competitividad	22
Jorge Nowalski	

Gestión de recursos humanos para mejoras en la competitividad	25
Josep María Lozano	

Apoyo a los proveedores para aumentar la competitividad	30
Roberto Gutiérrez	

Participación en la comunidad como fuente de competitividad	34
Audra Jones	

Políticas de gobierno, necesidades del sector privado y el papel de la sociedad civil	39
Frank Sader	

Estrategias de reporte y comunicación de las actividades de RSE como instrumento de competitividad	43
Italo Pizzolante	

Mercados Alternativos	47
Gustavo Herrero	

El Futuro de la Responsabilidad Social de la Empresa	51
David Valenzuela	

La Responsabilidad social de la empresa y las políticas públicas: Los casos de la industria extractiva y la inversión extranjera.....	54
--	-----------

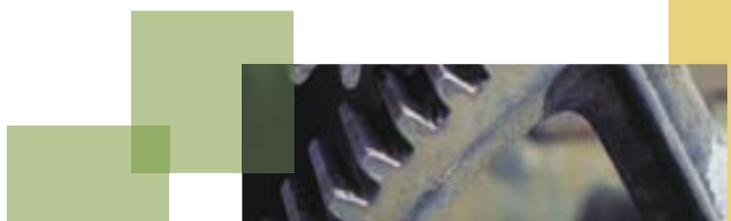
Prefacio	54
----------------	----

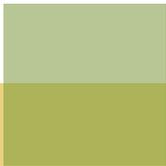
El papel que los gobiernos pueden jugar en crear un ambiente conducente para la RSE	55
---	----

Explorando la alineación entre las prioridades del sector público y las actividades de RSE en la industria extractiva	60
--	----

Entendiendo la relación entre la RSE, el comercio y la inversión directa extranjera	61
---	----

Anexo: Agenda Detallada	64
--------------------------------------	-----------





PRESENTACIÓN

Es cada vez más evidente que existe un argumento empresarial para la Responsabilidad Social de la Empresa, o sea que la responsabilidad produce rendimientos económicos. Esto no significa que ésta sea la única perspectiva que se deba tener. Podemos apelar a la justicia distributiva, a la solidaridad, al bien común, a la licencia para operar, o simplemente al altruismo. Todas estas razones son válidas y todas pueden ser un argumento de peso para justificar las responsabilidades de las corporaciones hacia la sociedad.

El propósito de la Conferencia es crear un espacio en el que se compartan experiencias de aplicación de principios de RSE que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población. En esta edición se destacan las aplicaciones que dan lugar a mejoras en la posición competitiva de las empresas y que a su vez contribuyen positivamente a unas mejores relaciones con las partes interesadas: clientes, proveedores, recursos humanos, las comunidades de influencia y el medio ambiente. Se quiere divulgar el impacto positivo que la RSE tiene en la empresa, cómo su aplicación afecta positivamente a la competitividad y por ende a la cuenta de resultados.

La razón que queremos enfatizar en esta ocasión, el motivo económico, se debe a la presión competitiva que sufren las empresas como consecuencia del proceso de globalización, en la necesidad de aumentar los beneficios empresariales para seguir creciendo y en la desaceleración del crecimiento económico en

algunos países. Todo esto hace que posiblemente sólo el argumento empresarial sea capaz de hacer que la RSE sea sostenible en el largo plazo, que no sea una moda pasajera. La propia supervivencia de la empresa ha apremiado a reducir costes y algunas de estas reducciones se realizan en las actividades de RSE. Mostrando que la RSE es un buen negocio queremos señalar que estas actividades no deben ser una preocupación cíclica, sino que deben ser parte de la estrategia empresarial a largo plazo. Queremos mostrar a las compañías, especialmente a las pequeñas y medianas empresas y a las que se encuentran en mercados emergentes, que la RSE puede ser rentable. El argumento económico es probablemente el que convencerá a muchos escépticos y hará que la RSE sea sostenible. Si tenemos éxito, estaremos contribuyendo al desarrollo económico y a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones más desfavorecidas.

Estos anales son el resumen de las presentaciones y discusiones que tuvieron lugar durante la *Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa: RSE como instrumento de competitividad*, Ciudad de Panamá, 26-28 de octubre, 2003. En el sitio de internet www.csramericas.org están la mayor parte de las ponencias presentadas en el evento. Esta conferencia se celebró como continuación de la Conferencia de Las Américas (Alianzas para el Desarrollo) que tuvo lugar en Miami en septiembre de 2002, como respuesta al mandato de los Presidentes del Hemisferio Occidental efectuado durante la Cumbre de Las Américas en Québec en 2001.

La publicación también incluye un resumen editado del documento elaborado por el Instituto del Banco Mundial tras mantener un foro electrónico sobre "RSE y Políticas Públicas" celebrado del 7 al 25 de julio de 2003.

Esperamos que con la publicación de estos anales contribuyamos a diseminar los beneficios, para todos los actores involucrados, de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa.



AGRADECIMIENTOS

La organización y ejecución de esta conferencia fue posible gracias al apoyo recibido por decenas de personas e instituciones a los cuales queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento.

Comité Organizador y principales patrocinadores

El Banco Interamericano de Desarrollo, junto con el gobierno de Panamá a través de su Ministerio de Economía y Finanzas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Panamá), el Banco Mundial, la Fundación Interamericana (EEUU) y la Corporación Interamericana de Inversiones (del Grupo BID), fueron los principales organizadores y patrocinadores del evento.



Comité Organizador

Banco Interamericano de Desarrollo

Antonio Vives

Neli Vera Díaz Lameda

Estrella Peinado-Vara

Rosario Arosemena de Silvera

Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá

Luz Marina Vergara

Rosana Castillo

Fundación Interamericana

Audra Jones

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Panamá

Maribel Landau

Co-patrocinadores

Amanco de Panamá, S.A. • Diario La Prensa • AméricaEconomía • Grupo Empresarial Bavaria • GBM de Panamá, S.A. • CEMEX • Universidad Santa María La Antigua • MedCom • BellSouth, Panamá • Bremmer and Goris Communications • Kraft Foods, Venezuela • Red del Pacto Global • PIZZOLANTE Comunicación Estratégica • Líneas Aéreas COPA



Consejo Asesor

Javier Cox
Presidente
Acción Empresarial, Chile

Margarita Méndez de Montero
Gerente
Alianza Social, Venezuela

Felipe Cajiga
Coordinador
Centro Empresarial para la
Filantropía, CEMEFI, México

Marcela Alvarez-Calderón de Pardini
Presidenta
Centro Empresarial de Inversión
Social CEDIS

María Alejandra Eisenmann
Secretaria General
COMPASS, Panamá

Josefina Doumbia
*Coordinadora de Medioambiente
para Latinoamérica*
Corporación Financiera Internacional
IFC

David Hults
Coordinador Asistente de Cumbres
Departamento de Estado, EEUU

Erwin Hahn
Director Ejecutivo
Empresa

Jorge Hernán Cárdenas Santamaría
Director ejecutivo
Fundación Corona, Colombia

Roberto H. Murray-Meza
Presidente
Fundación Empresarial para la
Acción Social, El Salvador

David Valenzuela
Presidente
Fundación Interamericana, EEUU

Georg Kell
Director Ejecutivo
Pacto Global de las Naciones
Unidas

Italo Pizzolante
Presidente
PIZZOLANTE Comunicación
Estratégica, Venezuela

Bradley Googins
Director Ejecutivo
The Center for Corporate Citizenship,
Boston College, EEUU

Elizabeth Fong
Representante Residente
Programa de las Naciones Unidas
para el Desarrollo PNUD, Panamá

Adrian Hodges
Gerente Ejecutivo
The Prince of Wales International
Business Leaders Forum, Reino
Unido

James Austin
*McLean Professor of Business
Administration*
Social Enterprise Knowledge
Network, Harvard Business School,
EEUU

César Fonseca
Ex-Gerente general Perú 2021
UNICEF – Perú

Dante Pesce
Director Ejecutivo
Vincular, Pontificia Universidad
católica de Valparaíso, Chile

Rapporteurs

La Universidad Santa María La Antigua se encargó de elaborar los resúmenes preliminares al final de cada una de las sesiones. Los rapporteurs fueron:

Rodolfo Bergantino	Rosa de Bedoya
Valentín Moreno	Alejandro Duarte
Yolanda Portillo	Justiniano Montenegro
Luz Marina Pardo	Narciso Arenas

Logística

De los detalles de la logística de la conferencia estuvieron a cargo de Congrexpo Internacional de Panamá.

A todos, muchas gracias

AGENDA

26, 27 y 28 de octubre del 2003

Hotel Caesar Park

Ciudad de Panamá, Panamá

AGENDA ESQUEMÁTICA

Domingo 26 de octubre de 2003

3:30 – 7:30 p.m.—Inscripción

7:30 – 8:30 p.m.—Recepción de Bienvenida

Lunes 27 de octubre del 2003

7:00 a.m. – 3:00 p.m.—Inscripción

8:00 – 9:00 a.m.—Desayuno Continental

9:00 – 10:00 a.m.—Ceremonia de Apertura

10:00 – 10:30 a.m.—Café

10:30 – 12:45 p.m.—Primera Sesión Plenaria

Papel de la Responsabilidad Social Empresarial en la Mejora de la Competitividad

Para establecer el marco de referencia de la conferencia, destacados ponentes de la empresa privada, de gobiernos y del mundo académico compartirán evidencias sobre el impacto positivo que la RSE tiene en la competitividad de las empresas.

1:00 – 2:15 p.m.—Almuerzo

2:30 – 4:00 p.m.—Primera Ronda de Sesiones Paralelas (dos sesiones concurrentes)

El papel de la Responsabilidad Social de la Empresa como instrumento de competitividad

Sesión A: La reputación de la empresa a partir del uso de RSE como instrumento de competitividad

La reputación de la compañía se construye y se mantiene satisfaciendo las expectativas de todas las partes involucradas. Uno de los resultados más fácilmente reconocibles de la RSE para la empresa está relacionado con la mejora de la reputación y sus efectos tanto en la gestión del riesgo reputacional como en el valor de los activos intangibles. Los panelistas compartirán sus experiencias sobre estas repercusiones positivas derivadas de la adopción de RSE como parte de la estrategia.

Sesión B: Gestión de recursos humanos para mejorar la competitividad

La selección, retención y motivación del personal son aspectos que afectan a la cuenta de resultados. En esta sesión se analizan los efectos de sanas prácticas de RSE en los recursos humanos de la empresa. Cómo las políticas de personal que van más allá del mínimo, o el apoyo a las comunidades en las áreas de influencia de las empresas, repercute en la selección de mejor personal, su productividad y en bajas tasas de rotación.

4:00 - 4:30 p.m.—Café

4:30 – 6:00 p.m.—Segunda Ronda de Sesiones Paralelas (dos sesiones concurrentes)

Cómo hacer de la RSE un instrumento de competitividad

Sesión A: Apoyo a los proveedores para mejoras en la competitividad

Las políticas de RSE referentes a los proveedores son especialmente relevantes después de que algunos casos de subcontrataciones y prácticas laborales se convirtieron en foco de atención. En cualquier caso, la promoción de prácticas responsables en los proveedores de bienes y servicios pueden asegurar



una mejora en la posición competitiva tanto de los proveedores como de la empresa misma. Los panelistas compartirán sus experiencias en este campo.

Sesión B: Participación en la comunidad como fuente de competitividad

Las compañías deben ganar, mantener y mejorar su “licencia para operar” para poder existir como tales. Tradicionalmente, la licencia para operar se refería al cumplimiento con la legislación y regulación local, nacional e internacional. Hoy, el término también incluye el ganar la confianza y respeto de la comunidad en la que las empresas se desenvuelven. Los panelistas compartirán sus experiencias en participación comunitaria y como se convierte en una fuente de competitividad que permite a la empresa ser comercialmente viable a largo plazo a través del respeto de los diversos grupos interesados.

7:30 – 9:00 p.m.—Cena de gala patrocinada por el gobierno de Panamá

Martes 28 de octubre del 2003

8:00 – 8:45 a.m.—Desayuno continental

9:00 – 10:30 a.m.—Segunda Sesión Plenaria

Políticas del gobierno, necesidades del sector privado y papel de la sociedad civil

Esta Sesión Plenaria proveerá una oportunidad única para determinar qué acciones deberían tomar los gobiernos nacionales y locales con el fin de incluir el uso de RSE como un instrumento más dentro de las políticas de mejora de competitividad empresarial y nacional. El sector privado contribuirá con sus sugerencias sobre cuáles serían las políticas públicas más conducentes y la sociedad civil expondrá su papel en apoyo a esas políticas de competitividad.

10:30 – 11:00 a.m.—Café

Patrocinado por Banco General (por confirmar)

11:00 a.m. – 12:00 p.m.—Tercera Ronda de Sesiones Paralelas (dos sesiones concurrentes)

Estrategias de reporte y comunicación y Mercados alternativos

Sesión A: Estrategias de reporte y comunicación de las actividades de RSE como instrumento de competitividad

En la medida en que las éticas empresariales son expuestas a escrutinio, un número creciente de compañías ha empezado a producir reportes sobre su desempeño social y ambiental. Esta sesión ilustrará las nuevas tendencias de control social (AA1000, SA8000, entre otros), los métodos de reporte (la triple cuenta de resultados) y cómo afecta a las compañías que reportan su desempeño social y ambiental. Además se debatirán estrategias de comunicación de estos resultados como un arma más de mercadeo y el papel de los medios de comunicación.

Sesión B: Mercados alternativos

La mayoría de las compañías se ha centrado en aquellos mercados en los que se obtienen mayores beneficios y buenos retornos de inversión, en aquellos mercados de los cuales entienden su funcionamiento y donde no existe la pobreza extrema. No obstante, empieza a surgir un interés en hacer negocios y crear riqueza en mercados considerados pobres, no tradicionales. Para tener éxito en estos mercados los modelos de negocios deben cambiar, la creación de valor económico tiene necesariamente que ir de la mano con la creación de valor social y medioambiental. Los panelistas presentarán sus experiencias tanto en la apertura de nuevos mercados (segmentos que se encuentran en la base de la pirámide y nichos de consumidores con conciencia social en mercados exteriores) como la importancia de los tratados de libre comercio.

12:00 – 1:00 p.m.—Plenaria de Discusión

El futuro de la Responsabilidad Social de la Empresa

Este panel de cierre permitirá a los participantes discutir aspectos tratados durante la conferencia y presentar sus ideas sobre el futuro de la RSE desde su perspectiva sectorial. Esto dará a los participantes una oportunidad para presentar sus conclusiones sobre la RSE como instrumento de competitividad y cuáles son los próximos pasos a seguir para afianzar la RSE como parte de una estrategia de competitividad empresarial.

1:00 – 2:00 p.m.—Almuerzo - Buffet de clausura

INTRODUCCIÓN

SER SOCIALMENTE RESPONSABLE NOS CONVIENE A TODOS

Antonio Vives

Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo

Para ser realmente efectiva y sostenible, la RSE debe considerarse como un instrumento más del arsenal estratégico de la empresa y debe formar parte de la cultura empresarial. Esto no quiere decir que no haya otras razones para que la empresa sea responsable ante la sociedad, las hay, y muy válidas, pero para que esa responsabilidad sea sostenible, deben considerarse los incentivos que enfrentan los gerentes en sus actividades y sin duda, que uno de ellos es el incremento del valor de la empresa.

Adicionalmente, para que la responsabilidad social pueda arraigarse dentro de las empresas se necesita una base ética bien firme, este es el punto de partida. No obstante, para la participación responsable de la empresa en la sociedad y el desarrollo no basta con tener un comportamiento ético.

La participación de la empresa en la sociedad es variada y evoluciona según la intensidad con la que se involucra. En América Latina tenemos una larga **tradicción filantrópica** con la que las compañías y empresarios han contribuido con sus recursos a las causas más variadas. No obstante esto es sólo un comienzo, en general es una donación desarticulada dentro de la estrategia de la empresa, que puede llegar a ser efímera.

Esta filantropía ha ido evolucionado en algunos casos hacia la **ciudadanía corporativa**. La empresa, particularmente en países en vías de desarrollo, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades en las cuales operan

buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado substituya el papel del estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando al resto de los actores en la sociedad, comportándose como una buena ciudadana y, de esta manera, contribuyendo a mejorar, o al menos no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente cuyos recursos consume.

En su versión mas elaborada, la acción de la empresa se enmarca dentro de lo que hoy se conoce como la **responsabilidad social de la empresa**, un término que va unido a la creación de valor económico y de valor social, con gran repercusión en Europa y en los Estados Unidos y que, gracias y al trabajo de asociaciones empresariales organizaciones no-gubernamentales, organismos multilaterales y el mundo académico está poco a poco introduciéndose en las actividades cotidianas de las empresas en Latinoamérica. La responsabilidad social de la empresa forma parte del negocio mismo, no es una actividad separada, es la conducción del negocio en un ámbito más amplio que el determinado por la maximización de beneficios para los accionistas o dueños. A través de estas prácticas responsables, llevadas a cabo como un elemento más de gestión de la empresa, se pueden conseguir mejoras competitivas que dan lugar a mayores beneficios a la vez que se contribuye a crear una sociedad mejor. De este modo la empresa no sólo se convierte en un instrumento de desarrollo económico si no también en un instrumento de desarrollo social.



Contribución de la RSE al desarrollo económico

La reorientación de los Estados dando prioridad a los asuntos sociales y medioambientales por un lado, y las restricciones que éstos enfrentan para atenderlos por el otro, hace que exista un terreno fértil para que el sector privado asuma su cuota de responsabilidad en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Adicionalmente, la presión que la globalización impone sobre las empresas para ser cada vez más competitivas y para respetar los derechos de las personas y de los recursos limitados del planeta, hace que la empresa actúe dentro de un contexto global, donde sus acciones no pueden abstraerse del entorno en el que operan, no pueden ignorar el impacto que tienen sobre la comunidad, el medio ambiente, los empleados y sus familias, y en general en el entorno.

Partimos de la premisa de que el papel de la empresa es especialmente relevante en nuestras sociedades. El peso de algunas compañías en las economías regionales, y en algunos casos en las economías nacionales, hace que cualquier acción por parte de la empresa tenga una repercusión, no solo mediática, si no también real, de grandes dimensiones. Como es conocido, el sector privado es un elemento fundamental en el crecimiento económico, en la creación del bienestar de la sociedad, es fuente de empleo y de reducción de pobreza, la empresa es, en definitiva, un instrumento de desarrollo. Ante todo esto, también tiene el deber de asegurar que esa contribución al desarrollo sea armónica, equitativa y sostenible y esto no es posible que suceda sin ser responsable con todas las partes interesadas.

Importancia del argumento de negocios para la sostenibilidad de la RSE

La RSE es inevitable para ser competitivo. Es evidente que existe porque en nuestras sociedades se presentan unos problemas sociales y medioambientales que solucionar pero es necesario que todas las empresas tomen conciencia que cuanto más rápidamente se

adopten prácticas responsables menos remedio habrá que poner en el futuro a estos problemas. Es necesario mostrar el mecanismo por el cual las prácticas responsables se convierten en mayores utilidades y mayor valor. Es necesario convencer a las empresas de que ser responsable no es sólo un gasto accesorio, si no que bien aplicada se puede convertir en un instrumento de competitividad que mejora la cuenta de resultados o aumenta el valor de la empresa. De otro modo las empresas se limitarán a financiar actividades de filantropía cuando dispongan de recursos y las abandonarán cuando vengán tiempos peores y estos recursos desaparezcan. Para que la RSE sea sostenible debe considerarse como una parte integral de la estrategia empresarial y no como algo accesorio. Se debe considerar como una inversión que dará sus frutos a corto, medio o largo plazo, según sea el caso, pero que definitivamente da su rendimiento.

El papel del sector público, papel de la sociedad civil y el sector privado. Carácter privado y voluntario de la RSE

Si bien es cierto que la empresa privada es el agente más activo en la RSE no debemos olvidar que el sector público y la sociedad civil son dos elementos clave para que la RSE sea efectiva. El papel del sector público, tanto gobiernos nacionales como locales, es el de crear un ambiente de negocios conducente y que facilite a las compañías desarrollar sus actividades, siendo parte de éstas el ser responsable. La RSE se debe tener en cuenta a la hora de diseñar políticas de competitividad porque puede ser utilizado como un instrumento de competitividad, no sólo empresarial sino también nacional.

La sociedad civil debe ser la voz de la sociedad. Su deber es poner en conocimiento de todos cuáles son los problemas que existen y aconsejar tanto a los gobiernos como al sector privado sobre cuál es la mejor manera de hacer frente a las dificultades, además de ejercer una misión de supervisión. Es indiscutible que las alianzas entre gobierno, sociedad civil y empresa privada son indispensables para que la RSE sea verdaderamente efectiva. Sin embargo no hay que olvidar que aunque la empresa privada puede contribuir a aliviar unos problemas sociales y medioambientales, y que sin ninguna duda es motor de desarrollo, no por ello debe ocupar el lugar que le corresponde al estado en materia de abastecimiento de bienes públicos.

Existe un debate sobre si es deseable que la RSE sea regulada a través de leyes o si por el contrario debe mantener su carácter voluntario. Uno de los aspectos importantes de la RSE es que no se trata simplemente de cumplir con la ley si no de “ir mas allá” de lo exigido legalmente y teniendo en cuenta el impacto sobre todas las partes involucradas. Hay quién aboga porque se legisle el comportamiento de las empresas. En muchos casos esto ya existe, como por ejemplo en el caso del trabajo infantil o algunos aspectos de la protección del medio ambiente. Pero no es posible tener sistemas legales que recojan la totalidad de los aspectos necesarios para que trabajadores, comunidades, clientes, proveedores y el medioambiente estén amparados. Si este fuera el caso, se introducirían enormes rigideces al funcionamiento del sector privado, que podrían llevar a una contracción económica. Hay que buscar un término medio, legislando lo indispensable y estableciendo los incentivos y castigos, ya sea con el mercado, ya sea con la intervención de las demás partes interesadas para que la empresa actúe responsablemente. Lamentablemente vivimos en un mundo que no es perfecto y la RSE sigue siendo un “ir más allá” del mínimo legal que contribuye a una sociedad mejor. Debe tener un carácter voluntario, pero con las salvaguardas necesarias. Llegará el momento en el que el propio funcionamiento de los mercados, el sector público y la sociedad civil sean los que se encarguen e impongan que la empresa sea responsable, o de otro modo no será competitiva.

Además de contribuir al crecimiento y competitividad de nuestras empresas, la RSE puede contribuir a la cohesión social. Un elemento poco apreciado es la contribución que la empresa responsable puede hacer a la estabilidad económica y política de países en vías de desarrollo. En momentos en los que la

sociedad reclama atención a sus grandes problemas, en especial a problemas de inequidad en la distribución del ingreso, un empresariado socialmente responsable deja de convertirse en el blanco de las críticas y puede contribuir a la aceptación de la participación privada en la actividad económica, a la creación de empleo y a la reducción de pobreza, evitando tener que recurrir a soluciones políticas radicales.

Conclusión

La RSE es un instrumento de desarrollo que no debe ponerse en práctica solamente por motivos de imagen, ni por ser moralmente correcto, sino porque también tiene un impacto positivo para la propia empresa. Buena parte del futuro de nuestros países, en especial de las economías emergentes, está en el reconocimiento de la empresa de su responsabilidad social y de que ser socialmente responsable no es una carga si no un instrumento de competitividad.



SUMARIO DE LAS SESIONES

EL PAPEL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

Primera Sesión Plenaria
Lunes, 27 de octubre 2003
10:30 a.m.–12:45 p.m.

Antonio Vives

Banco Interamericano de Desarrollo

El panel

El profesor James Austin, Universidad de Harvard, abrió la sesión con una presentación completa sobre las ganancias de competitividad a través de las alianzas con el sector social. La Sra. Doumbia, Corporación Financiera Internacional, CFI, le siguió con el resultado de un extenso estudio sobre casos de RSE que tuvieron un impacto positivo sobre la competitividad, o sostenibilidad, como el Grupo del Banco Mundial prefiere llamarlo, en mercados emergentes. Esta introducción general estuvo seguida de tres presentaciones del sector privado, el Sr. Eugenio Clariond Reyes, Grupo IMSA, México, el Sr. Paulino Barros, BellSouth y el Sr. Stanley Litow, IBM, que presentaron su visión y experiencias sobre el valor de la RSE. Le siguió la intervención del Ministro de Planificación y Cooperación, el Sr. Andrés Palma, Chile, un país que ha mostrado su liderazgo en RSE en Latinoamérica. Finalmente, el Sr. Joost Martens, Oxfam Internacional, presentó la posición de la sociedad civil.

Ventaja competitiva

Con el fin de entender que las prácticas responsables pueden conducir a una mejora de la posición competitiva de la empresa es importante analizar los medios que se pueden utilizar para lograrlo. Uno de éstos son las **alianzas sociales**, se trata de asociaciones de la empresa con las organizaciones de la sociedad civil para promover el beneficio social y corporativo. El Prof. **James Austin**, Universidad de Harvard, explicó **el por qué, el qué y el cómo** capturar los beneficios sociales y corporativos, basándose en los resultados de un estudio llevado a cabo por la alianza



Panel de la Primera Sesión Plenaria

de universidades que forman la Red del Conocimiento del Empresariado Social (siglas en inglés, SEKN), durante dos años en los que se analizaron más de dos docenas de casos en muchos países de América Latina.

Para contestar al **por qué** hacerlo pueden encontrarse dos motivaciones extremas, utilitarismo y altruismo. En la mayoría de los casos las dos motivaciones están presentes, y suelen ser más sostenibles aquellas posiciones donde existen elementos de las dos. Independientemente del tipo, para poder capturar los beneficios de una asociación social es muy importante que se tenga muy claro el motivo por el que se lleva a cabo.

El qué hacer puede tener un impacto interno o externo, hacia dentro o hacia fuera de la empresa. Esto se puede apreciar mejor a través de los ejemplos resultantes del estudio. Algunos ejemplos del impacto interno son los siguientes. Autopistas del Sol, en Argentina, tuvo que asociarse con la comunidad por ser ésta un elemento clave para el éxito de la autopista. Farmacias Ahumada, que opera en Chile y México, estableció una alianza con una asociación de ancianos, para lo cual recogían dinero entre sus clientes, lo que llevó a los empleados a desarrollar destrezas como vendedores de todos los productos. Danone se asoció con una organización para combatir el cáncer infantil con lo que mejoró la reputación de la empresa y le permitió atraer mejores talentos a la empresa. A Meals de Colombia, trabajar con estudiantes y profesores le permitió desarrollar criterios y mejorar su propia administración de personal. Tenaris, una empresa

metalúrgica en Argentina, se alió con una organización artística y cultural que enfatiza el desarrollo de la cultura local. Ello les permitió apreciar mejor la importancia de adaptar la cultura de la organización a las realidades locales.

Para mostrar el impacto externo se presentaron los casos de Telemeg (telefonía móvil) en Brasil que al involucrarse en las comunidades locales desarrolló una mejor apreciación de las necesidades locales que le ayudó a su vez a conocer mejor las necesidades de los clientes y mejorar la comercialización de los productos. General Médica, una compañía proveedora de equipos médicos, colabora con una ONG local que trabaja en hospitales de Colombia para ayudar a que los consumidores entiendan mejor el valor de los equipos

que venden. Johnson & Johnson, también trabaja con la misma organización lo que le permite entender las verdaderas necesidades de los hospitales para adaptar sus productos y servicios a las necesidades locales. Bimbo, empresa de alimentos en México, al introducir alimentos infantiles se asoció con una ONG que colabora con museos. Esto le aportó un mayor reconocimiento de marca y mejoró su reputación en ese segmento del mercado. Repretel, empresa de televisión en Costa Rica, y H-E-B, cadena de supermercados de Texas con operaciones en México, trabajan con instituciones locales que les ayuda a mejorar su aceptación como extranjeros en el mercado local. Starbucks estableció una alianza con Conservation International, y colaboran en Chiapas para desarrollar café orgánico producido en la sombra, lo cual contribuye a la protección del medio ambiente, ayudando

Fig. 1 Matriz del argumento empresarial*

Matriz de argumentos empresariales		Factores de sostenibilidad						
		Gestión empresarial e implicación		Orientación ambiental		Desarrollo socioeconómico		
		Gestión empresarial y dirección	Implicación de los interesados	Mejora de los procedimientos ambientales	Productos y servicios ambientales	Crecimiento económico local	Desarrollo comunitario	Gestión de los recursos humanos
Factores del éxito empresarial	Crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados	Alguna prueba	Alguna prueba	Prueba convincente	Alguna prueba	Prueba convincente	Alguna prueba	Alguna prueba
	Ahorro de costos y productividad	Alguna prueba	Alguna prueba	Prueba convincente	Ninguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Prueba convincente
	Acceso a capitales	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba
	Gestión de riesgos y aceptación social	Alguna prueba	Prueba convincente	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Ninguna prueba
	Capital humano	Ninguna prueba	Alguna prueba	Ninguna prueba	Ninguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Prueba convincente
	Valor de marca y reputación	Alguna prueba	Alguna prueba	Prueba convincente	Ninguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba	Alguna prueba



*International Finance Corporation (IFC) copyright



Administrador del Canal de Panamá, La Presidenta de Panamá y el Presidente del BID en el Panel Inaugural

al desarrollo de proveedores sostenibles y mejora su aceptación en mercados desarrollados como comprador de café responsable. Indupalma, que produce aceite de palma en Colombia, trabaja con organizaciones locales para fomentar un ambiente favorable en sus operaciones y lograr la aceptación del gobierno local en un medio plagado de violencia. Tetra Pak de México, productor de envases colabora con organizaciones ambientales para promover el reciclaje de envases lo que le permite prevenir una legislación más restrictiva, que podría ser más costosa y contraproducente.

Estas alianzas también benefician a la marca. La Nación, periódico de Argentina, a través de una alianza con ONG para dedicar una parte del periódico a avisos gratuitos para las personas que buscan ayuda y para aquellas personas y organizaciones que la ofrecen, creando así un “mercado” de solidaridad, contribuyendo a mejorar la reputación y a realzar su marca. Danone, productor de alimentos, a través de sus investigaciones de mercado detectó que los consumidores consideraban a la empresa como fría. Al trabajar con la ONG que ayuda a niños con cáncer contribuyó a mejorar su imagen. Observó además que en su mercadeo con causa, para recaudar fondos, los competidores debían reducir sus precios para competir, para Danone no fue necesario y además sin perder cuota de mercado. Es más, en una encuesta sobre cuáles eran las empresas que más respaldaban el Teletón de México, Danone es percibido como uno de principales patrocinadores aun cuando no participa en el Teletón. Monsanto trabaja con ONG que le permite acceder a pequeños productores agrícolas. Posada Amazonas, proveedor de ecoturismo en Perú tiene una alianza con un pueblo indígena y creó una empresa conjunta para promover el turismo, lo que produjo un mayor atractivo para el consumidor

y una diferenciación de la marca. Natura en Brasil creó una línea de productos con ingredientes naturales de la Amazonia (EKOS) que son desarrollados y producidos gracias a sus alianzas con las comunidades locales.

Como se puede apreciar, estas alianzas generan beneficios. **¿Cómo** se hace para generar estos beneficios? Consiguiendo una alineación estratégica de objetivos, de valores entre las partes que forman la alianza y con los recursos que se movilizan. La alineación tiene dos componentes, la amplitud y la profundidad. La amplitud puede ser estrecha o amplia y la profundidad puede ser superficial o profunda. Aun cuando no se encontraron casos de alineación amplia y profunda, muchos de los casos mencionados se mueven en esa dirección. En términos de recursos, hay tres tipos. Recursos genéricos, generalmente contribuciones monetarias, de carácter filantrópico, que permite cubrir rápidamente brechas que pueden ser identificadas en las relaciones de la empresa. Esto tiene en general una dimensión táctica. En cualquier caso se pueden generar muchos más beneficios competitivos y valor social si se aprovechan los recursos clave (tecnología, conocimientos, infraestructura, contactos, etc.) de manera estratégica, pudiéndose obtener mayor productividad, mayor diferenciación, crear soluciones más novedosas y más sostenibles. El tercer tipo de recursos es el resultante de la combinación de los recursos claves de ambas partes, de la empresa y del socio, que permiten capturar sinergias y producir soluciones únicas, no imitables.

Para mejorar la ventaja competitiva, aun al existir una alineación estratégica con el socio y haber identificado los recursos, debemos considerar cuatro elementos adicionales: **institucionalización de la relación**, a

través de la cual se va más allá de la mera relación personal y las actividades se convierten en parte de la organización, donde cada departamento de la empresa debe saber como puede beneficiar a la relación y como se beneficia de ella. Para ello la gerencia debe enviar mensajes claros sobre la importancia de la relación para la empresa, integrar la contribución de cada departamento en la estructura de incentivos de la asociación y debe convertir sus palabras en hechos. En virtud de la relación, para que sea tan fuerte como lo son ambos integrantes, es importante **fortalecer al socio** ya que sus debilidades debilitan el impacto sobre la ventaja competitiva. Se debe fortalecer a través de un mejoramiento de su capacidad organizacional, ayudándolos a desarrollar destrezas y proporcionándoles infraestructura como sistemas de información. El tercer elemento es la **comunicación**, tanto interna como externa. Se deben comunicar hacia adentro los objetivos, procesos, resultados, a través de boletines, reuniones de diseminación, y a través de los medios naturales de conversación de pasillo. En términos de comunicación externa se presenta un dilema sobre si hacerlo de forma callada o publicitar a los cuatro vientos, hacerlo por el bien que ello conlleva o capitalizar las acciones. Independientemente de este dilema, si se comunica la exterior, debe ser manejado cautelosamente teniendo en cuenta los riesgos y haciéndolo con claridad. (En la sesión paralela sobre la diseminación de las actividades de RSE como estrategia de competitividad se discutió el tema de la comunicación en más detalle y se argumentó muy enfáticamente sobre la necesidad de una comunicación estratégicamente manejada, pero no manipulada). El cuarto elemento es el aprovechamiento de las alianzas como **instrumentos de aprendizaje**, en el sentido de convertirse en un punto de partida para alianzas más complejas y más amplias, para utilizar lo aprendido en otras partes de la empresa. Para poder utilizar las lecciones aprendidas eficientemente, hay que invertir en el aprendizaje, no es un proceso automático.

En resumen, se puede hablar de un círculo virtuoso de creación de valor, comenzando con “dar más para recibir más”, que lleva a pensar en las necesidades del otro. Se enriquecen de este modo cada una de las partes, cada uno yendo más allá de lo esperado, pudiendo exigir más en la medida que se aporta más.

La asociación social y la responsabilidad social corporativa son poderosas generadoras de ventajas competitivas en América Latina. El potencial de

creación de valor social que también produce valor corporativo es enorme y debemos aprovecharlo.

La Corporación Financiera Internacional (CFI), junto con SustainAbility, Reino Unido y el Instituto Ethos, Brasil, llevaron a cabo un amplio estudio titulado “Crear Valor: Argumentos empresariales a favor de la sostenibilidad en mercados emergentes”, en el cual se analizaron 240 casos en 60 países emergentes y el impacto sobre la competitividad de la empresa de las prácticas de responsabilidad social, y que fue presentado por **Josefina Dumbia** de la CFI.¹

El estudio va mucho más allá de las alianzas sociales mencionadas por el Prof. Austin, para incluir estas y otras acciones dentro del amplio concepto de sostenibilidad², que incorpora además de la dimensión financiera, la dimensión social y ambiental y el buen gobierno corporativo. Uno de los principales resultados del estudio muestra que se deben desterrar los mitos de que la sostenibilidad es solo para países desarrollados, para grandes empresas y que no es más que un instrumento de relaciones públicas como medida defensiva ante presiones sociales o comerciales. No se trata de un instrumento forzado sobre los países en vías de desarrollo como una barrera al comercio internacional ni de mera filantropía.

Los principales resultados del estudio indican que las acciones conducen a la sostenibilidad no por fines meramente altruistas o por regulaciones (muchas veces las acciones van más allá de lo requerido por ley) sino más bien porque esas acciones rinden **beneficios para la empresa**. Se persigue con esto aumentar las oportunidades de negocios para la empresa al incorporar el concepto y sus acciones como parte integral de la estrategia de la empresa. Todas las empresas pueden obtener beneficios, algunas más y otras menos, pero es aplicable a todas, aunque el impacto se puede sentir en diferentes áreas del negocio y con diferente intensidad.



Las prácticas socialmente responsables pueden conducir a:

- Crecimiento en los ingresos y acceso a mercados
- Reducción de costos y aumentos de productividad
- Acceso a recursos financieros
- Gestión de riesgos y aceptación social
- Valorización del capital humano
- Mejora del valor de la marca y la reputación

y entre las prácticas que pueden rendir beneficios se encuentran:

- Mejoras en la gestión y el buen gobierno de la empresa
- Inclusión de las partes interesadas
- Mejoras ambientales en los procesos
- Producción de productos y servicios ambientales
- Desarrollo económico local
- Gestión de los recursos locales

A efectos de enriquecer la discusión se escogieron tres ejemplos de fuera de América Latina, que ilustran algunos de estos aspectos. Una planta de materiales de construcción en la República Checa, un banco en China, una compañía minera en Sudáfrica. La productora de materiales de construcción utilizaba asbestos como materia prima, al darse cuenta de los efectos negativos de este material decidieron voluntariamente eliminarlo y de esta manera lograron acceder a nuevos mercado en Europa, mayor estabilidad laboral y menores costos de seguros. En el caso del Banco de Shangai al mejorar el gobierno corporativo y la transparencia lograron acceder a recursos financieros, una participación accionarial de un banco internacional y cotizar en bolsa, lo cual podría reducir su costo de capital. En el caso de la compañía minera, se decidió trabajar con instituciones locales para apoyar la creación de microempresas proveedoras de productos y servicios, contribuyendo al desarrollo local y permitiéndole lograr menores costos y mayor efectividad en el suministro.

Como resultado de los estudios se encontraron evidencias de oportunidades en siete rubros:

- Ahorrar costos reduciendo impactos ambientales con prácticas laborales responsables
- Aumentar las ganancias mejorando el medio ambiente y favoreciendo la economía local
- Reducir riesgos mediante el compromiso con las partes interesadas
- Mejorar la reputación aumentando la eficiencia ambiental
- Desarrollar el capital humano con una mejor gestión de los recursos humanos
- Mejorar el acceso al capital con un sistema de gobierno corporativo adecuado
- Obtener beneficios derivados del mayor desarrollo local y de nuevos productos ambientales desarrollados como parte de la responsabilidad ambiental

La relación y la intensidad entre las acciones (factores de sostenibilidad) y los resultados (factores de éxito empresarial) se pueden ver en la matriz (ver Fig. 1) que resume los resultados del estudio.

En esta matriz se pueden observar los siete casos de relación estrecha o con prueba convincente mencionados arriba, como ejemplo, la mejora en los procedimientos ambientales conduce a un aumento de los ingresos y acceso a los mercados, o que la gestión de recursos humanos conduce a ahorros de costos y mejoras en la productividad. El hecho de que solo se destaquen estos siete casos, no quiere decir que los demás no puedan conducir a mejoras en la competitividad de la empresa, solo quiere decir que la evidencia no es tan fuerte o que no se han encontrado ejemplos. A medida que se difunde el concepto es muy posible que se puedan encontrar o desarrollar casos para completar la matriz.

Estas presentaciones han resaltado que la responsabilidad social corporativa, llámese alianzas sociales, llámese sostenibilidad, puede conducir a mejoras en la competitividad de la empresa, y no solamente en mercados desarrollados y empresas grandes, sino también en mercados emergentes y para todo tipo de empresas, aunque en diferentes grados de intensidad.

La visión del sector privado

Yendo más allá, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development*) promueve un concepto aún más avanzado de RSE, lo que llaman la Supervivencia

Sostenible (en inglés *Sustainable Livelihoods*). El Sr. **Eugenio Clariond Reyes**, miembro del Comité Ejecutivo del Consejo y Presidente de IMSA en México³ destacó la importancia de moverse hacia estos conceptos más avanzados, particularmente para las empresas que practican de forma habitual los principios de RSE, desarrollándolos en un contexto de más largo plazo. En este sentido, adquiere importancia la atención a poblaciones de menores ingresos, sean o no partes interesadas directas, ya que de perpetuarse la situación de pobreza, se compromete la sostenibilidad del modelo de producción empresarial (en la sesión sobre Mercados Alternativos se trata también el tema de la atención a los mercados de menor poder adquisitivo, como parte de la RSE).

La alianza entre POEMA y Daimler-Chrysler en Brasil es un buen ejemplo, donde para mejorar la calidad de vida de productores pobres, se les ayuda a diversificar sus cosechas, reduciendo sus prácticas de tala indiscriminada y protegiendo además el medio ambiente. El proyecto compra fibra de coco a 900 familias para la producción de partes de los asientos de los vehículos. El proyecto ha sido extendido a otras partes del mundo, utilizando otras fibras autóctonas. Otro ejemplo es el del aprovechamiento de los residuos de las cáscaras de anacardo, producidas por poblaciones de bajos ingresos en Tanzania, y utilizadas para aumentar la temperatura de los hornos de producción de cemento. De esta manera se obtiene un combustible natural, renovable, se protege el medio ambiente y se aumentan los ingresos de poblaciones pobres.

Estas empresas estuvieron dispuestas a cambiar los paradigmas de la operación normal y exploraron áreas de actividad que eran ignoradas por otras

empresas, obteniendo beneficios para poblaciones pobres y para la propia empresa mejorando además el medio ambiente. Para ello hay que buscar el compromiso de los líderes empresariales, con la corresponsabilidad de los gobiernos y la participación de la sociedad civil para lograr que se extienda esa nueva cultura.

Paulino Barros, Vicepresidente Ejecutivo para América Latina, BellSouth, explicó que la RSE no es una actividad ocasional, separada o ejecutada en paralelo sino que forma parte inseparable de la estrategia de negocios y de su implementación. El mismo negocio de BellSouth, que es la comunicación entre personas, es el primer pilar de la estrategia de RSE al hacerse de forma responsable y eficiente. El segundo pilar es su compromiso con la ética, para lo cual los empleados firman el código de integridad que regula sus relaciones entre sí, con clientes y con proveedores. Para que ello no se quede meramente en el papel, la empresa respalda su implementación con procedimientos, formación, apoyo y tomando las medidas correctivas necesarias. El tercer pilar es hacer una contribución activa a la comunidad a través de la inversión social. Su prioridad, con una visión de largo plazo es la infancia y la educación y para ello ha instrumentado el programa "Pro-niño" en los países donde opera, habiendo atendido a más de 8.000 niños. El objetivo del programa es asegurarse que los niños trabajadores sigan su educación. El programa forma parte de la estrategia de la empresa y se extiende más allá de la simple filantropía al establecer un compromiso de largo plazo, participando en el diseño, implementación y seguimiento.

Uno de los casos más ilustrativos de este compromiso real y de largo plazo lo representa la empresa IBM, con





más de 85 años de operaciones en América Latina, líder en lo que ellos llaman ciudadanía corporativa⁴. **Stanley Litow**, Presidente de la Fundación IBM y Vicepresidente de Relaciones con la Comunidad de la empresa destacó que la ciudadanía corporativa representa la totalidad de las relaciones con la comunidad, y por ende va mucho más allá de la filantropía. Es el nexo entre los negocios de la empresa y su interés por la comunidad. Para ser un ciudadano corporativo responsable es importante tener y creer en un conjunto de principios básicos que regulen las relaciones entre la empresa, la comunidad, clientes, empleados, otras empresas y otras partes interesadas. Parte del reconocimiento de que la empresa privada juega un papel muy importante, como fuente de empleo, de recursos fiscales, en la provisión de infraestructura y del apoyo comunitario que hacen sus empleados. La empresa debe verse como una parte de la comunidad. Esta ciudadanía corporativa se demuestra también con un comportamiento ético, sirviendo de ejemplo en la gestión medioambiental. Pero, al ser parte de la comunidad, es una relación de dos vías, las comunidades también tienen responsabilidades hacia las empresas, ambos se necesitan mutuamente. La comunidad, a través de su comportamiento también determina el presente y el futuro de la empresa. Esta relación recíproca debe estimular todavía más la preocupación de la empresa por el bienestar de la comunidad.

Las grandes empresas comienzan con el buen tratamiento de sus empleados, clientes y proveedores, y con un comportamiento ético, transparencia financiera y protección del medio ambiente, pero se extiende más allá para preocuparse de la comunidad, en el sentido más amplio de la palabra, en la cual opera. Sus principios fundamentales de comportamiento están muy internalizados y engranados en la operatoria cotidiana. Hacen las cosas mejor que las demás y tienen una visión de largo plazo, tanto estratégica como de su responsabilidad. Empresas líderes como estas son las que se necesitan hoy en día cuando en muchos países está en cuestionamiento la responsabilidad empresarial. IBM es y ha sido un ejemplo. Fue la primera planta racialmente integrada en el sur de Estados Unidos en una época en la cual lo usual era la separación por

razas, fue de las primeras empresas en producir un informe ambiental, un informe social, y fue pionera en la implantación de beneficios para sus empleados, como seguro médico, vacaciones pagadas, licencia por enfermedad, beneficios a la pareja y ahora con el trabajo desde el hogar (*telecommuting*), todo ello para beneficio del empleado y por ende de la empresa.

Para IBM la ciudadanía corporativa está íntimamente ligada a la estrategia de la empresa, de lo contrario sería efímera. Ejemplos de esta interacción son los siguientes casos. El uso de tecnología digital para el reconocimiento de la voz (*voice recognition technology*) para enseñar a leer a niños ha permitido darle un beneficio a la comunidad pero adicionalmente ha desarrollado un nuevo producto que genera beneficios. El programa de mejoramiento de la calidad de la educación (con 80.000 maestros y 2 millones de niños) permite desarrollar nuevos productos lo que también conlleva el desarrollo de la capacidad intelectual en la empresa. El programa de pasantías y mentores de mujeres en varios países de América Latina les ha permitido obtener un mejor reclutamiento, con mayor estabilidad y motivación. El desarrollo de computadores para niños permite apoyarlos a aprender pero también contribuye al desarrollo de nuevos productos. El programa de computación llamado "Tradúcelo Ahora", que permite la traducción instantánea de sitios de internet del inglés al español, surge como consecuencia de los esfuerzos de la empresa en apoyar a la comunidad a reducir la brecha digital. Programas de ciudadanía corporativa como estos han llevado a más de 25 patentes, media docena de nuevos productos y un gran número de otros servicios. La preocupación por el desarrollo de la comunidad puede llevar a la empresa a hacer el bien y además obtener beneficios de ello.

Se estima que el 25% de la cobertura mediática de IBM durante 2002 fue dedicada a sus actividades de desarrollo comunitario lo cual conduce al reconocimiento de la empresa como un buen ciudadano corporativo. Este reconocimiento de IBM como líder en esta área les ha permitido reducir el costo de captación de recursos financieros, al aumentar la demanda de sus acciones por parte de los fondos socialmente responsables. Además les permite atraer y retener mejores empleados, que trabajan más motivados.

Según estimaciones del Financial Times, el valor de la reputación de IBM es de \$55.000 millones, buena parte de la cual es debe a sus actividades ciudadanía

corporativa. ¿Por qué hacen todo esto? ¡Porque además de cumplir una función de devolverle a la sociedad parte de lo que ella le da contribuye también a mejorar los resultados empresariales!

El papel del sector público

Los gobiernos tienen también un papel importante en la adopción de prácticas responsables en la empresa que es facilitar que ello contribuya a una mejora de la competitividad. Este interés surge por la conjunción de objetivos entre la empresa y un buen gobierno, que persigue el mejoramiento de la calidad de vida de la población, para lo cual es fundamental un sector privado competitivo que contribuya al crecimiento económico, pero de una manera social y ambientalmente responsable y cuyas prácticas complementen la labor del gobierno. Para ello es crítico que la empresa y el gobierno compartan valores fundamentales, como son la ética y el respeto a los derechos humanos, no sólo los derechos civiles y políticos sino además los derechos económicos y sociales, que son los más cercanos a la labor de la empresa. Para el Ministro de Planificación y Cooperación de Chile, **Andrés Palma** esto conlleva el cumplimiento por parte de las empresas de las normas laborales, incluyendo el derecho a la asociación de los trabajadores y la igualdad de oportunidades; la ética comercial, con un tratamiento justo y honesto de los consumidores y proveedores de recursos físicos y financieros, con una conducción de sus negocios de forma transparente, sin apelar a la corrupción; el respeto al medio ambiente, considerando que nos pertenece a todos; el empoderamiento de las personas para permitir su realización; y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Cuando la empresa asume normas que son percibidas como justas, se legitima ante la ciudadanía y conduce a una aceptación y a una congruencia de objetivos, con mayor estabilidad, menos conflictos y menos desacuerdos, lo que redundará en una mayor competitividad de las empresas y del país. Lamentablemente en muchos países de América Latina todavía hay un incumplimiento de muchas de las normas laborales y medioambientales y un comportamiento poco ético, lo cual ha tenido un importante efecto sobre la disminución de la competitividad empresarial y nacional. En virtud de que compete a los gobiernos asegurar el bienestar de la población, los gobiernos deben

requerir que las empresas respeten las normas del comportamiento exigidas por la sociedad y estimular el comportamiento ético en las áreas que no pueden o deben ser reguladas por el estado. Para ello el gobierno debe también proporcionar un entorno en el cual las compañías puedan desempeñar sus funciones y contribuir al crecimiento económico, el suministro de productos y servicios responsables, otorgar empleos dignos y disminuir la desigualdad social. No compete, sin embargo, a la empresa el sustituir la labor del gobierno, ni llenar vacíos que pueden haber dejado los gobiernos, tienen funciones complementarias con un objetivo común: el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Finalmente, las empresas socialmente responsables pueden contribuir a la consolidación de la democracia y a la cohesión social, a través del comportamiento ético y el tratamiento justo de las partes involucradas. Ello facilita el desarrollo de mercados, que estimulan la iniciativa privada y de este modo la competencia y la competitividad. Democracia y responsabilidad social de la empresa van de la mano.

La visión de la sociedad civil

Uno de los actores más relevantes en la promoción de la responsabilidad social de la empresa es la sociedad civil, no solamente al presionar a las empresas en la defensa y promoción de los intereses de la sociedad si no además en su papel de monitor de las prácticas responsables de la empresa y la verificación del cumplimiento de sus compromisos. **Joost Martens**, Director Regional para Centroamérica y el Caribe, Oxfam Internacional, destacó que este papel es tanto más importante en el caso de las transnacionales trabajando en países en vías de desarrollo, donde





el desequilibrio de poder entre las partes puede ser muy pronunciado. Un ejemplo de esto es el caso de GlaxoSmithKline en Sudáfrica, que al ser demandado por el gobierno para permitir la producción nacional de medicinas a un precio asequible para combatir el SIDA, decide hacer donaciones de medicinas, pero que no resuelven el problema de fondo que es el acceso a los medicamentos. Se pretende sustituir la filantropía estratégica por la verdadera responsabilidad social de la empresa, que conllevaría la producción masiva de medicinas, a precios accesibles, como parte del negocio de la empresa y no solo el acceso limitado, cuando le convenga a la empresa como una dádiva. Buena parte de la responsabilidad social de las grandes transnacionales se debe a las presiones que han recibido de la sociedad civil en algunos casos muy concretos, por ejemplo Nike en Vietnam (condiciones de trabajo en las plantas de subcontratistas) y Shell en Nigeria.

Esta intervención de la sociedad civil adquiere más importancia por cuando los mercados reaccionan a incentivos monetarios y en casos de necesidades básicas como el agua y de medicamentos la empresa está dispuesta a suministrarla en la medida que sea rentable. Se requiere entonces introducir otros incentivos para el comportamiento de la empresa, que puede pasar por asociaciones público-privadas con costos compartidos o presiones de consumidores que fuercen a las empresas a redefinir mercados, entre otras. Por otra parte están las externalidades en el impacto ambiental de las operaciones. También se presenta esta necesidad de intervención ante los grandes desequilibrios de poder entre multinacionales. En muchos casos no se puede dejar la responsabilidad social al mercado o a la voluntad de las empresas. La intervención del estado en la regulación de algunas actividades y de la sociedad civil como transmisora de las inquietudes adquiere mayor importancia.

Para ello es importante mantener un equilibrio entre los poderes del estado y del mercado, entre el sector privado y el sector público, entre el papel que juega el estado y el que juega la empresa. En la medida que se mantienen estos equilibrios, con un marco político adecuado, se puede mejorar la contribución de la

empresa al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza. Esto es particularmente importante en el caso de los tratados de libre comercio, que tienden a producir un desequilibrio al darle, naturalmente, prioridad al mercado y el gobierno tiende a entregar parte de su capacidad reguladora. El desafío de la responsabilidad social de la empresa está en definir e instrumentar un marco global que mantenga el balance entre las partes, entre lo voluntario y lo obligatorio.

Comentarios finales

La responsabilidad social de la empresa, como parte integral de su estrategia comercial, en un instrumento poderoso para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y la estabilidad social y puede ser, en muchos casos una estrategia rentable para la misma empresa contribuyendo a realzar su competitividad. En este sentido es importante, como uno de muchos instrumentos, el mostrarle a la empresa que ser responsable puede ser, a la larga, conveniente. Ello no quiere decir que esa debe ser la única razón para que la empresa sea responsable, ni tampoco quiere decir que sólo debe serlo en los casos en los que le reporte beneficios. La empresa debe ser responsable porque lo exigen las leyes y regulaciones y porque es parte de la conveniencia social en un mundo civilizado. No obstante es importante mostrar la justificación comercial de la responsabilidad porque es sostenible en el largo plazo. La filantropía, por ejemplo, que está desligada del negocio y se hace sólo con fines altruistas, puede ser efímera, se puede dejar de lado cuando la situación económica de la empresa empeora.

Para que la empresa sea responsable se requiere del concurso de todas las partes interesadas. El gobierno, siendo también responsable, debe regular el comportamiento de las empresas, sin imponer restricciones innecesarias que puedan obstaculizar o que incluso conlleven a prácticas irresponsables para poder operar (corrupción). Las empresas deben obedecer las leyes y regulaciones y contemplar esa responsabilidad como parte del negocio, yendo más allá de esos requerimientos anticipándose, cuando sea posible, a ellos. La sociedad civil debe actuar como instrumento imparcial en la promoción, seguimiento y control del comportamiento responsable de las empresas y a su vez ser también responsable. Con el concurso equilibrado de todas las partes se logrará una sociedad más justa y más próspera.



EL PAPEL DE LA RSE COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Primera ronda de sesiones paralelas
Lunes, 27 de octubre de 2003
2:30–4:00 p.m.

SESIÓN A: LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA A PARTIR DEL USO DE RSE COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Jorge Nowalsky

Centro Internacional para el Desarrollo Humano,
Costa Rica

La globalización ha delineado las fronteras económicas de forma tal que cada vez es mayor la competencia a la que se enfrentan las empresas. El proceso de apertura económica y los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral generan un ambiente altamente competitivo en el que las empresas tienen la necesidad y obligación de regir sus negocios de manera ética, adaptando estándares ambientales y sociales aceptables.

Es en ese contexto el ejercicio de los principios de responsabilidad social empresarial (RSE) es instrumental para mejorar la competitividad de las empresas. Para diferenciar sus productos y servicios de los de la competencia es necesario generar confianza al público interesado (stakeholders) sobre el comportamiento de las empresas y con ello, aumentar la buena reputación de las mismas. La reputación se convierte así en un activo para una mayor competitividad de una empresa, a la vez que facilita la preferencia de un consumidor que cada vez tiene más acceso a información y mayores posibilidades de escoger entre diversos productos, servicios y suplidores.

La reputación no se crea en un vacío; es un fenómeno que está relacionado con las expectativas de las partes interesadas, ya sean los socios de la empresa, los trabajadores, el gobierno o los consumidores. Por tanto, las empresas comprometidas con el bienestar de las sociedades en donde operan y en el ejercicio de prácticas socialmente responsable deben interactuar con esos públicos interesados para conocer sus expectativas, necesidades y aspiraciones. En tanto las mismas sean valoradas y asumidas por las empresas,

La audiencia expresa sus puntos de vista



y dicho proceso sea conocido y validado por terceros, la reputación de la empresa mejorará ostensiblemente. Sin embargo, mantener y mejorar dicha reputación es tarea difícil, ya que basta el mínimo problema para que la confianza generada por la actividad de la empresa se quebrante y consecuentemente su reputación se vea negativamente afectada.

Aún cuando algunos consideran la reputación como un factor intangible existen muchos casos exitosos de empresas que con el ejercicio de los principios de RSE han aumentado el valor relacional de las mismas. Como bien lo expresa el Sr. Charles Fombrum, Escuela Stern de Administración de la Universidad de Nueva York, las empresas que tienen una buena reputación reciben algunos beneficios como una mayor participación de sus productos en el mercado, un precio más alto por sus productos, lealtad de los consumidores por la marca y el producto, y lealtad de sus trabajadores que sienten orgullo de pertenecer a esas empresas que gozan de buena reputación.

Como corolario, se puede indicar que los beneficios que depara una buena reputación y la complejidad de las relaciones entre la empresa y su público interesado obliga a los directores de las empresas a incorporar el manejo del riesgo reputacional como parte de la estrategia de negocios. Bajo el entendido de que la reputación en parte está determinada por las experiencias, impresiones y sentimientos de las personas, así como por el conocimiento que éstas tienen de los productos y las compañías, la forma de pensar y actuar de las empresas afectará a su

reputación. Desde esta perspectiva, la visión generalista e integradora de la RSE – que asume el crecimiento de la empresa como la creación de valor económico, el mejoramiento de las condiciones de vida de sus empleados y las comunidades, en armonía con el medio ambiente donde opera – contribuye no solo al mejoramiento de la reputación, sino también al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Con el fin de dimensionar el impacto que tiene la RSE en la competitividad de las empresas y en el capital relacional de las mismas, se incluyen a continuación algunos de los aportes de los panelistas que participaron en la sesión que abordó dicha temática.

El Sr. **Rafael Wong**, Vicepresidente Ejecutivo, **Favorita Fruit Company**, expuso el caso de su compañía como un ejemplo de que mediante una gestión socialmente responsable, y en adherencia a los estándares internacionalmente aceptados por instancias como la Red de Agricultura Conservacionista (RAC), Rainforest Alliance, Forest Stewardship Council (FSC) y Société Générale de Surete (SGS) (ISO 9002 y 14001), una empresa puede mejorar su reputación y consecuentemente su valor de mercado.

El Sr. Wong manifestó que una de las grandes ventajas de adoptar un proceso de verificación, por ejemplo, con una instancia como Rainforest Alliance, es que los estándares sociales y ambientales son cuantificables y que a través de las auditorias anuales, las empresas se ven obligadas a un proceso de mejoramiento continuo. En particular, este fenómeno le ha ayudado a Favorita Fruit Co. a implementar procesos productivos integrados que son amigables con el medio ambiente y que además velan por la calidad de vida de los trabajadores.

En forma paralela a la actividad productiva funciona la Fundación Wong, que se estableció diez años atrás y que lleva a cabo actividades de protección al medio ambiente y de investigación científica que contribuyen a la sostenibilidad de las zonas geográficas en donde opera Favorita Fruit Co. Adicionalmente, la Fundación lleva a cabo programas educativos como la gestión de escuelas rurales y el programa “Nuestros Niños” en dieciseis comunidades con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo. Esos programas forman

parte de una colaboración estratégica que incide positivamente en la calidad de vida de las familias de los trabajadores. De acuerdo al Sr. Wong, todos estos esfuerzos han contribuido a que la compa a cuente con una buena reputación. Muestra de ello, es que las actividades de Favorita Fruit Company han generado tal confianza que la empresa se ha convertido en la principal proveedora de banano para **Chiquita Brands**, en el marco del programa **Better Banana** que obliga a la empresa multinacional a comprar de proveedores que cumplan con los estándares sociales y ambientales establecidos y mundialmente aceptados.

Otro aspecto que mencionó el Sr. Wong como indicativo de los beneficios que la RSE puede dar, es que debido a la buena reputación de Favorita Fruit, la empresa ha logrado establecer alianzas financieras con organizaciones como CDC Capital Partners y el Internacional Financial Services Center (IFSC), que son inversionistas socialmente responsables.

La Sra. **María Eugenia Fuenmayor**, Directora de Asuntos Corporativos, Kraft Foods, explicó el programa de inversión social que contiene veinte intervenciones educativas, nutritivas, laborales y de gestión comunitaria en nueve países de América Latina. Lo más importante de la experiencia de Kraft estriba en el hecho de que las acciones de colaboración estratégica, en el marco de RSE, est n planificadas de tal forma que su avance puede medirse. Además del beneficio particular para los receptores de esos programas, la empresa busca que el ejercicio de RSE aumente la lealtad de los consumidores a la marca y a la empresa, así como que se d  un incremento en la reputación y el capital social de la misma. Más aún, la RSE tiene un impacto en el capital relacional de las empresas y en la lealtad del trabajador – en tanto éstos participen en los programas de inversión social. De acuerdo a valoraciones que ha llevado a cabo Kraft, la percepción que tiene la empresa es que por el tipo de programas que ejecutan y su forma de implementación, los mayores beneficios han sido la lealtad de los consumidores a la empresa y a sus marcas, así como la lealtad de los trabajadores, y en menor grado, el incremento en su reputación.

En resumidas cuentas, por la variedad de países en los que opera, así como la naturaleza de los programas de inversión social, Kraft considera que el programa de inversión social le ha permitido, entre otros aspectos, a conocer mejor los países y los sectores en los que trabajan, un mayor acercamiento a las comunidades

clave a través de los programas de gestión de desarrollo humano, el mejoramiento de la reputación de Kraft y consecuentemente un mayor capital relacional.

Otro elemento discutido en la sesión sobre RSE y reputación es el del papel de los consumidores. De acuerdo al Sr. **Juan Trimboli**, Subdirector de la Oficina Regional de Consumers International, las empresas deben actuar como buenos ciudadanos corporativos, para lo cual no solo deben cumplir con la legislación pertinente, sino también contribuir al bienestar social y a la sostenibilidad ambiental. El ejercicio de RSE no debe verse como un posicionamiento social superficial, sino como el cumplimiento de las responsabilidades de la empresa como ciudadano corporativo. Desde esa perspectiva, la reputación no es un fin en sí mismo sino la resultante de los esfuerzos que la empresa lleva a cabo en el marco de RSE.

Como en cualquier sistema democrático, se necesitan contrapesos, función que pueden desarrollar diferentes grupos sociales. Sin embargo, el papel de los consumidores trasciende en función y se enmarca en el ejercicio de una ciudadanía económica proactiva. Esto implica la puesta en marcha de acciones que potencien una opinión pública crítica que sea capaz de mantener un amplio debate y tomar iniciativas que incentiven la elección de aquellos productos que puedan consumirse sin atentar contra la sostenibilidad social y ambiental.

El Sr. Trimboli manifestó que para que los consumidores jueguen un papel responsable y cuenten con una conciencia crítica que contribuya al bienestar general de la población, es necesario que éstos tengan acceso a información confiable y oportuna acerca de la calidad y seguridad de los bienes y servicios producidos y ofertados; y en un plano más amplio, conozcan las iniciativas y resultados de las empresas en el ejercicio de RSE. Los reportes sociales y las certificaciones que organizaciones como Global Reporting Initiative (GRI), Rainforest Alliance o SA8000 emiten pueden ayudar en esa labor.

Por su parte, el Sr. **Djordjija Petkoski**, Coordinador del Programa de RSE, Instituto del Banco Mundial (WBI), resaltó la importancia que el ejercicio de RSE puede tener en la valoración de las empresas. Explicó cómo, desde la perspectiva de los inversionistas, éstos están dispuestos a pagar entre un 18 y 28 % más en aquellas empresas que ejercen los principios de RSE. Además citó ejemplos de la magnitud de capital relacional que RSE puede generar, como en el caso de Coca Cola con un valor de \$52 billones. En relación a la labor del Instituto del

Banco Mundial, el Sr. Petkoski afirmó que éste reconoce el papel que las empresas pueden y deben jugar para alcanzar metas de desarrollo y que con ese fin afirmó que el ejercicio de RSE les permite a las empresas generar beneficios tanto para ellos como para los públicos interesados (stakeholders). Más aún, la práctica de RSE puede ayudar a las empresas a ser más competitivas, mejorar su reputación, tener mayor participación de mercado y un mayor acceso al capital. También, la RSE contribuye al desarrollo de las economías locales a través de la creación de empleos, atrayendo a inversionistas de calidad, generando capital social y político y colaborando con las comunidades locales.

El Instituto del Banco Mundial también reconoce que el ejercicio de RSE se da en un marco de relaciones complejas y por tanto, ha implementado un programa interactivo de formación de capacidades que responde a las necesidades de las empresas, gobiernos, sociedad civil y la juventud, facilitando el desarrollo de un entorno que permita la rendición de cuentas y una mayor transparencia.

Comentarios finales

El ejercicio de la RSE es no sólo instrumental para la competitividad sino que también generan las condiciones propicias para reforzar la confianza de los grupos interesados en las empresas. Las prácticas responsables a su vez inciden positivamente en la reputación de dichas empresas aumentando el capital relacional de dichas empresas.

Los casos de Favorita Fruit y Kraft son ejemplos de los beneficios que obtienen las empresas socialmente responsables. También del panel quedó claro que los grupos interesados juegan un papel importante en el manejo responsable de las empresas y que grupos como los consumidores deben estar bien informados de la forma en que los negocios se llevan a cabo para poder tomar decisiones sobre el consumo de productos y servicios que satisfagan sus expectativas y necesidades, y que respondan a sus principios.

En síntesis, la RSE, en tanto sus principios estén incorporados en el corazón de la estrategia de negocios, puede convertirse en un marco lógico de carácter general, capaz de facilitar el desarrollo de ventajas competitivas, mejorar la gestión del riesgo reputacional, y consecuentemente, aumentar el capital relacional de las empresas que, mediante el ejercicio de RSE, gozan de una buena reputación.

EL PAPEL DE LA RSE COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Primera ronda de sesiones
Lunes, 27 de octubre de 2003
2:30-4:00 p.m.

SESIÓN B: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAS EN LA COMPETITIVIDAD

Josep M. Lozano

ESADE, Barcelona, España

Esta sesión planteó un tema crucial en el desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) como es el diálogo con todas las partes interesadas (stakeholders). Sin embargo, lo habitual es que el listado de stakeholders los agrupe a todos, sin matices ni distinciones. En esta sesión se pretendió paliar esta deficiencia, y atender explícitamente a los trabajadores, como un elemento crucial para el desarrollo de la RSE.

Muchas cuestiones, pues, surgieron. La hipótesis subyacente era que las políticas de recursos humanos que se enmarcan en un planteamiento de RSE repercuten también en aspectos clave como mayores posibilidades de captar y retener el talento, incrementos de productividad, mayor compromiso con la empresa, más iniciativas e innovaciones o una menor rotación.

En este sentido, el planteamiento de la sesión aportó dos novedades dignas de mención. En primer lugar, en lo que atañe al desarrollo de la RSE los trabajadores no son simplemente un objeto o una parte interesada, sino también actores, que se pueden integrar activamente en su impulso y desarrollo. En segundo lugar, el reto de pensar de manera integrada sobre RSE, recursos humanos y competitividad. Estos tres temas suelen relacionarse entre sí, pero es poco habitual tratarlos conjuntamente y explorar sus interrelaciones. En este sentido, la sesión cumplió plenamente con sus objetivos.

La equidad de genero

Claudia Piras, Banco Interamericano de Desarrollo, presentó la equidad de género como una herramienta de competitividad empresarial. El punto de partida de su planteamiento es que nos encontramos ante una tendencia



Intercambio de ideas durante Los recesos

irreversible, de la que hay que dar cumplida cuenta y que hay que comprender en toda su amplitud. La incorporación de la mujer al mundo del trabajo no es un hecho coyuntural, sino uno de los mayores cambios estructurales de las últimas décadas. Además, supuesto el impacto social y cultural que tiene dicho cambio, se configura como uno de los ámbitos privilegiados de desarrollo de políticas de RSE. Por ello cabe también considerarlo como uno de los grandes retos empresariales de nuestro tiempo.

Los argumentos de por qué la importancia de hablar de la equidad de género en el trabajo se plantearon desde tres perspectivas:

- Gestión, ya que la equidad de género conduce a una mayor productividad y competitividad de las empresas.
- Equidad, porque la igualdad en el empleo es importante para la dignidad y el bienestar de los trabajadores y trabajadoras.
- Social, pues las empresas que promueven la equidad de género contribuyen a construir sociedades más igualitarias, democráticas y cohesionadas.

Lo importante de este planteamiento es percibir estas tres dimensiones no como una agregación, sino como una integración. De esta manera, la RSE es capaz de articular a la vez, en un ámbito de actuación y en la toma de decisiones, un enfoque gerencial, un enfoque ético y un enfoque social. Ahora bien, dicha articulación no es fácil ni automática, y por ello es preciso involucrarse activamente en ella. El primer paso es cuestionar algunos mitos sobre la mujer trabajadora.

Se constata que algunas de las resistencias que se producen ante la posibilidad de la contratación de mujeres son debidas a la persistencia arraigada de algunos mitos o prejuicios que dificultan dicha contratación. Es necesario

modificar estas mentalidades que nos impiden dar respuesta adecuada a las nuevas realidades.

Según Claudia Piras, es especialmente importante cuestionar tres mitos. En primer lugar, el mito de que es más caro contratar mujeres que hombres. Ciertamente, es importante reconocer que pueden darse unos costos producidos específicamente por la condición femenina (en definitiva, los asociados al ciclo de la maternidad). Sin embargo, la panelista puso de relieve, mediante un análisis comparativo del coste laboral a cargo del empleador según sexo en diversos países de América Latina que no había diferencias significativas entre hombre y mujeres, e incluso que en algún país resultaba menos costoso contratar mujeres.

En segundo lugar, el mito de que las mujeres no cuentan con la preparación requerida en el mercado laboral. Este mito también queda desmentido si atendemos a los años de educación que en promedio tiene la fuerza laboral en América Latina, donde podemos constatar que en muchos países son las mujeres las que tiene más años de formación laboral.

Finalmente, el tercer mito es que las mujeres tienen necesidad de un menor salario que los hombres desde el supuesto que el ingreso que aportan es complementario del que aporta el cabeza de familia. Este mito también queda desmentido si atendemos a los porcentajes en los que la mujer es cabeza de familia, por una parte, y si atendemos a los porcentajes de incremento de la pobreza de los hogares biparentales si excluimos el ingreso a las mujeres.

Más allá de los mitos están las realidades. Y la realidad nos dice que la mujer vive situaciones específicas que requieren tratamiento diferenciado, adecuado a su propia realidad. Pero dicho tratamiento diferenciado, más que ser visto como una fuente de problemas, debe percibirse como una oportunidad para las empresas.

En primer lugar, las mujeres enfrentan desiguales condiciones y oportunidades de acceso, capacitación y promoción en el trabajo. Esto significa que es necesario desarrollar políticas específicas en lo que concierne a selección de personal, política de remuneración y formación, en definitiva políticas que tengan en cuenta la realidad de las mujeres. También es importante atender a lo que es uno de los déficits crónicos como es la participación de la mujer en cargos de decisión.

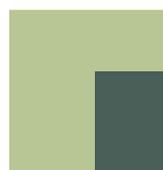
En segundo lugar, es necesario disponer de políticas específicas relacionadas con la maternidad y la lactancia. Dichas políticas pueden incorporar planteamientos como el cambio de actividad durante el período de embarazo, reordenar las vacaciones en función del período postnatal o facilitar horarios para la lactancia.

En tercer lugar, son también muy importantes las políticas relacionadas con la salud y la seguridad. En lo que se refiere a la salud, son posibles políticas avanzadas que garanticen servicios a la salud, incluso para sus hijos. Pero resultan prioritarias en muchos contextos las políticas de prevención y educación sobre temas relevantes para la salud de la mujer. En lo que se refiere a la seguridad, es posible desarrollar políticas que se refieren tanto a lo que ocurre dentro como fuera de la empresa. Dentro de la empresa es necesario crear medidas y regulaciones frente al acoso sexual, que lo eviten tajantemente y no sitúen en situación de indefensión a las afectadas. Fuera de la empresa es necesario arbitrar medidas que garanticen un acceso seguro al lugar de trabajo

En cuarto lugar, son muy importantes las políticas orientadas a la conciliación de la vida laboral y familiar. Sin embargo, aunque las destinatarias inmediatas de dichas políticas son las mujeres, no deberían concebirse como políticas para mujeres, sino para facilitar la conciliación entre vida laboral y vida familiar por parte de todos los trabajadores. Estas políticas pueden ser de tres grandes tipos:

- Esquemas flexibles para organizar el tiempo de trabajo
- Apoyo a las responsabilidades domésticas y familiares de los trabajadores de ambos sexos
- Fortalecimiento de la familia.

Todas estas propuestas y reflexiones no deben tomarse únicamente desde la perspectiva de un cierto imperativo moral o en nombre del desarrollo normativo de la RSE. Como rezaba el título de la presentación, se insistió en el hecho de que la equidad de género es una herramienta de competitividad empresarial, que reporta también



beneficios para la empresa. Entre estos beneficios se citaron los siguientes: mayor motivación, compromiso y satisfacción de los trabajadores (con independencia de género); mayor capacidad de atraer el talento; menor absentismo; mayor innovación y diversidad; y mejora de la imagen corporativa.

En definitiva, la equidad de género debe verse, a la vez, como una creciente exigencia de la sociedad hacia las empresas y como una oportunidad de desarrollo para las mismas empresas.

El rol de las personas

Hermann von Mühlenbrock, Presidente, Gerdau Aza, Chile, disertó a partir de su experiencia en una empresa chilena de más de 50 años de existencia y con diversos premios en su haber.

Hay que resaltar como en el caso de Gerdau Aza, que los planteamientos con relación a las personas no son algo desgajado de la visión global de la empresa y de la gestión de la diversidad de relaciones que ésta establece. Es de destacar que la relación con las personas es un eje de una visión global orientada a administrar el conjunto de necesidades y relaciones y que, además, incluye a los accionistas, el marco legal, los clientes, la comunidad, y el medioambiente.

Esta administración del conjunto de necesidades se concreta en una *Planificación Anual de Necesidades* en la que la escucha del entorno y de las partes interesadas juega un papel clave, y se confirma así, como un elemento constitutivo de la RSE, la capacidad de dialogar y atender al entorno.

Pero además dicho planteamiento se vincula a un proceso de mejora, de manera que la RSE no se concibe desvinculada de la realidad empresarial, al contrario, se plantea como una dimensión que contribuye a la mejora de los mecanismos de gestión. Finalmente, cabe señalar que dichos procesos generan también sus propios indicadores, con lo que se desmiente la creencia de que no es posible tratar de manera eficiente los temas de RSE. Disponer de indicadores específicos es lo que permite desarrollar

unas políticas coherentes con la visión del negocio que se sustenta.

Todo esto se concreta en la organización de los trabajadores en células y de los equipos directivos en comités. En ambos casos lo que se pretende es involucrar a las personas implicadas en todo lo que se refiere a su trabajo. Las características de este proceso son las siguientes: permiten que la gestión y las decisiones estén cercanas a las situaciones en las que se plantean; posibilita un proceso continuado de revisión y análisis; facilita la interfuncionalidad; fortalece el trabajo en equipo; y acerca a la organización hacia una estructura plana. ¿Cuáles son las ventajas? Desde esta experiencia son múltiples y diversas. Se señalaron las siguientes:

- Incremento de la participación
- Mejora de la comunicación
- Desarrollo de un modelo de liderazgo compartido.
- Mejor conocimiento del negocio por parte de todos.
- Mayor compromiso con la organización.

Esto permite que la gestión de personas permita un alto grado de descentralización y *empowerment*; un trato igualitario que se aplica a todos los aspectos de la vida cotidiana de la empresa; dar una gran importancia a la formación; una atención constante al clima laboral y existen también opciones para la realización de voluntariado por parte de los directivos.

Según el presidente de Gerdau Aza, los resultados de estos planteamientos son muy significativos. Destacó los siguientes:

- Mejora en la productividad,
- Mayor seguridad ocupacional,
- Más rentabilidad,
- Incremento en el reciclaje de residuos,
- Menores pérdidas,
- Reducción del consumo energético,
- Mejora en la imagen y reconocimiento
- Colaboraciones más cercanas y comprometidas.

En resumen: un modelo de gestión en el que el rol central de las personas constituye un elemento vertebrador de la comprensión de la RSE por parte de Gerdau Aza.

Personal y Responsabilidad Social Empresarial

El Sr. **Eugenio Heiremans**, Presidente de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Chile, también planteó

sus reflexiones a partir de su experiencia directiva, aunque el tipo de empresa era muy distinto al anterior.

En ACSH la RSE se percibe como una acción de la empresa hacia la comunidad donde está insertada, pero no como algo añadido o complementario a la gestión sino como una herramienta importante de la gestión empresarial. Una herramienta que no se separa del resto de criterios empresariales. Es decir, dichas responsabilidades incluyen en primer lugar la responsabilidad económica, puesto que sin éxito económico no hay empresa (responsable o no). También incluyen la prioridad por la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Finalmente, se incluye también la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la empresa, especialmente en lo que atañe a sus aspiraciones a una mayor calidad de vida.

Dichos planteamientos de RSE incluyen también una dimensión de comunicación, desde el supuesto de que si la empresa quiere ser aceptada y reconocida deberá comunicar de manera eficiente y adecuada sus principios y actuaciones.

Esta perspectiva global sobre la RSE pone especial énfasis sobre las personas, puesto que, según subrayó el panelista, las empresas son las personas que las componen, y de ahí la importancia tanto de una adecuada selección y retención del personal en ACSH como de la exigencia de conocer sus necesidades y competencias. Esto es lo que explica la importancia que se da en ACSH al Balance Social Interno y a la Apreciación del Desempeño.

Uno de los pilares de la RSE en ACSH dentro es el Balance Social Interno cuyos objetivos son los siguientes: (i) conocer las aspiraciones reales e incentivos del personal; (ii) establecer las prioridades de la política de personal, bienestar, desarrollo y acción social; (iii) lograr la identificación del personal con la empresa; (iv) procurar que las inversiones en beneficios a los recursos humanos coincidan con sus reales aspiraciones y; (v) lograr que los niveles de calidad se materialicen en mayor productividad y satisfacción del cliente.

Para ello, el Balance Social se realiza una vez al año, de manera voluntaria y anónima⁵. Lo más importante de dicho Balance es que ha permitido elaborar indicadores cualitativos y cuantitativos, convirtiéndose de esta manera en una auténtica herramienta de gestión. Por otra parte, su concepción integrada en la gestión empresarial explica que dicho balance se publique

desde hace 28 años en la Memoria Anual junto al Balance Económico.

El otro pilar es el Sistema de Apreciación del Desempeño, se concibe como un proceso para medir el rendimiento global del personal. Dicho proceso se realiza una vez al año y tiene tanto un componente de autoevaluación como de evaluación conjunta entre el responsable y su subordinado. Los objetivos de dicho sistema son asegurar la entrevista personal cada año para analizar el desempeño; mejorar el clima interno y generar confianza mutua; y acordar acciones de capacitación.

En resumen, los planteamientos presentados por ACSH se basan en la convicción de que es fundamental una mayor implicación por parte de las personas como eje de la comprensión de la RSE.

Para concluir, el Sr. Heiremanns presentó los siguientes retos:

- La necesidad de medir el impacto de la RSE
- La relación entre desarrollo de la RSE y mantener alta la motivación
- Superar una visión de la RSE como algo propio de cada empresa, y promover acuerdos empresariales (Global Compact)
- Mantener la RSE como algo voluntario, sin caer en regulaciones o imposiciones estatales.

La perspectiva de la OIT

La Sra. **Gerardina González**, Organización Internacional del Trabajo (OIT), presentó su perspectiva sobre el tema de la sesión enmarcándolo en las propuestas de la OIT. Subrayó con énfasis la importancia de la RSE para la competitividad de los países. Sobre todo en América Latina donde –indicó– la pobreza es el mayor desafío. Supuesto que la competitividad y la productividad tienen un impacto positivo en lo económico y en lo social, constituyen un elemento decisivo para las estrategias de desarrollo nacional y de lucha contra la pobreza; consiguientemente, no deben plantearse al margen de ellas. De todas formas, la Sra. González señaló que una sociedad competitiva es la que ha encontrado un equilibrio entre creación de riqueza y cohesión social, y la RSE puede ser considerada un elemento en la creación de dicho equilibrio.

Puso énfasis en lo referente a la gestión de recursos humanos, entre otras razones porque un factor clave

de competitividad y productividad es la calidad de las personas. El incremento de la competitividad de las empresas, el aumento de la productividad y el desarrollo de recursos humanos no deben ser objetivos separables. Esta perspectiva es indisociable de una visión de futuro sobre la empresa. Insistió en que las organizaciones del futuro serán redes inteligentes diferentes de las estructuras jerárquicas actuales. El conocimiento será una ventaja competitiva y, a la vez, es uno de los recursos más difíciles de obtener, pero está en la base de la innovación. Y el conocimiento sólo puede producirlo los individuos. De ahí el papel crucial de las personas y de la gestión de los recursos humanos.

Se requiere un cambio en el enfoque de la gestión. Los gerentes del futuro deberían tener la capacidad de dirigir horizontalmente, apuntar más hacia el ambiente de trabajo y a tratar con la gente. Deberían ser más conscientes de los nuevos sistemas de salarios, regulaciones de salud, seguridad, cargas impositivas, políticas de formación y normas internacionales de trabajo. Los nuevos gerentes deberían ser capaces de crear siempre un ambiente de aprendizaje e integración social. Aquí fue dónde situó la panelista la importancia de la RSE.

Según la Sra. González, la verdadera RSE se encuentra en el hecho de ser socialmente responsable más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, en la inversión en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los interlocutores. Señaló también que la RSE no debe circunscribirse a las grandes empresas, sino que es algo relevante para todos los tipos de empresa y para todos los sectores de actividad. Más aún: consideró que el aumento de su práctica en las pequeñas y medianas empresas es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo.

Finalmente, puso de relieve la contribución de la OIT a lo largo de su historia al desarrollo de la RSE, básicamente con ocho convenios que se unen a otras tres Declaraciones y tratan sobre:

- Libertad sindical
- Derecho de sindicación
- Trabajo forzoso
- Discriminación
- Igualdad en la remuneración
- Edad mínima de acceso al trabajo
- Trabajo infantil

Esta trayectoria se ha visto reforzada por el lanzamiento del Pacto Global, propuesto por el Secretario General de Naciones Unidas. Como conclusión, situó los retos del debate que se planteaba en la sesión en el marco de los procesos de globalización, y ahí resaltó la propuesta de la OIT para el trabajo digno, sintetizada en una formulación del Director General de la OIT:

“La globalización tiene que aportar lo que la gente y sus familias en todo el mundo esperan conseguir: un trabajo decente y la posibilidad de hacer oír su voz en los procesos de toma de decisiones”.

Comentarios finales

Los recursos humanos son un elemento clave en la empresa y para muchas de ellas es lo que define su posición competitiva. Para ser competitivos en los mercados de hoy es necesario alcanzar los mayores niveles de productividad posible, reteniendo al personal más cualificado. Unas buenas condiciones laborales, que incluyan elementos de seguridad, salud, diversidad y un salario digno son algunas de las razones que permiten a la empresa seleccionar y retener a un capital humano valioso. Las prácticas social y medioambientalmente responsables deben estar presentes en todas las etapas de creación de valor y en todos y cada uno de los individuos que forman la empresa, desde los que toman las decisiones más estratégicas o desarrollan conocimientos hasta los que ejecutan el último servicio post-venta. Es necesario el desarrollo e implicación de las personas para lograr el impulso de la responsabilidad social de la empresa.



CÓMO HACER DE LA RSE UN INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Segunda ronda de sesiones paralelas
Lunes, 27 de octubre de 2003
4:30–6:00 p.m.

SESIÓN A: APOYO A LOS PROVEEDORES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD

Roberto Gutiérrez

Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia

Introducción

Tres razones hacen especialmente relevantes las políticas de apoyo a los proveedores. Primero, llevan las prácticas de RSE más allá de las grandes corporaciones. Segundo, las políticas responsables con los proveedores mejoran la posición competitiva tanto del proveedor como de la propia compañía. Tercero, se han hecho más necesarias debido a los casos de subcontrataciones y prácticas laborales injustas que han salido a la luz en los últimos tiempos. La inclusión y la competitividad responsable convierten el apoyo a los proveedores en un tema central. Este apoyo toma diferentes formas: capacitación, ayuda para conseguir certificaciones, proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, y la promoción de códigos de conducta, entre otros.

Las prácticas de las empresas privadas, las organizaciones sin ánimo de lucro y las agencias multilaterales aportan evidencia de cómo el apoyar

a los proveedores tiene un impacto duradero. El texto siguiente describe algunas de las formas en las que los proveedores y las compañías han trabajado conjuntamente y los resultados que han conseguido. Estos proyectos plantean preguntas importantes para las empresas y para los que diseñan políticas públicas. Los gerentes pueden observar cómo los límites organizacionales se diluyen mientras sus compañías se acercan a los proveedores, y cómo la naturaleza del control y la supervisión cambia. Los responsables de diseñar políticas estarán interesados en los resultados de estas relaciones más estrechas porque apuntan hacia diferentes tipos de intervención que impulsan el cambio social.

El apoyo de las agencias multilaterales

Mientras las agencias multilaterales han impulsado al sector privado a participar más activamente en la agenda del desarrollo, los Estados han perdido parte del papel prominente que tenían en promover el desarrollo económico. Para enfrentar los diversos problemas sociales, hoy se pide la contribución de todos los sectores de la sociedad. Por un lado, un vibrante tercer sector evoluciona en muchas sociedades. Por otro lado, las expectativas de qué es lo que las compañías pueden hacer como ciudadanos corporativos han aumentado. Las agencias multilaterales están proporcionando diferentes tipos de apoyo al sector privado para que pueda satisfacer esas expectativas.

Varias iniciativas alentadas por agencias multilaterales se han concentrado en las relaciones entre las empresas y sus proveedores. El grupo de *Prácticas en RSE* dentro del Departamento de Clima de Inversiones del Banco Mundial comisionó un estudio sobre las barreras existentes para conseguir un mejor desempeño



Firma del convenio de participación de empresas privadas en el proyecto Sinergia del BID.



social y medioambiental de los proveedores, así como sobre las mejores opciones para superar esas barreras y facilitar mejoras en el futuro⁶.

Algunos proyectos del BID se dirigen a la financiación de asistencia técnica para el lanzamiento de empresas productivas en ciertos países. Otros proyectos van más allá. Por ejemplo, *Sinergia* es un proyecto que promueve la RSE a través del desarrollo de pequeños productores en El Salvador. Lanzado en 2003, *Sinergia* reúne siete compañías interesadas en el diseño de proyectos con pequeños productores. En cada proyecto, la empresa y el BID aúnan recursos para incluir a grupos de productores desfavorecidos que de otra manera no podrían participar en este tipo de actividad productiva. Durante cuatro años, estas compañías incrementarán su impacto social de la misma manera que se involucran en proyectos valorados en un millón de dólares. *Sinergia* presenta, según **María Teresa Villanueva**, Banco Interamericano de Desarrollo, una oportunidad única para que cada una de estas compañías consolide una red de proveedores de primera calidad y mejore su situación competitiva a la vez que beneficia a estos pequeños productores.

Otro punto de partida: Un posible rol para las organizaciones sin ánimo de lucro.

Las organizaciones sin ánimo de lucro pueden jugar un rol importante en la inclusión de las poblaciones más desfavorecidas dentro de los círculos sociales, políticos y económicos. A través de la prestación de servicios y apoyo estas organizaciones pueden hacer grandes contribuciones.

El trabajo de Fundes en Panamá ilustra cómo crecen las oportunidades para pequeños productores al convertirse en proveedores de empresas más grandes. Fundes es una organización sin ánimo de lucro que promueve la creación y el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en nueve países latinoamericanos. En algunos de estos países se ha creado un “Salón de Enlaces Empresarial”. En Panamá, según George Richa, Gerente General de

Velas La Devoción y Presidente de Fundes, por dos años consecutivos Fundes ha propiciado el encuentro entre 17 grandes compañías con unas 100 pymes. La demanda específica de las grandes compañías generó, durante dos días en octubre de 2003, 665 reuniones con empresas más pequeñas. Entre estas últimas tuvieron lugar 2.205 reuniones para hacer contactos y establecer acuerdos. Se calcula que todas estas reuniones generaron transacciones por un valor de US\$200.000 aproximadamente. Fundes aporta el espacio para los contactos iniciales. A través del “Salón de Enlaces Empresarial” Fundes ha fortalecido los lazos entre compañías grandes y proveedores locales. Las características de esas relaciones se moldean más allá del ámbito de los programas de Fundes. En la sección siguiente se ejemplifica el camino tomado por dos compañías multinacionales.

Ejemplos de grandes empresas

Una empresa puede trabajar con sus proveedores de muchas maneras diferentes. Para ilustrar algunas de esas opciones se describe a continuación lo que dos compañías multinacionales hacen y los resultados que consiguen. Una es un grupo empresarial argentino, el *Grupo Techint*, y la otra viene de Estados Unidos, *McDonald’s*. Independientemente del origen de estas dos multinacionales, sus políticas de RSE tienen un ámbito global.

El Grupo Techint es un conglomerado internacional que trabaja en el sector del acero, construcción y energía. Su programa de RSE incluye un plan de desarrollo comunitario, *Plan Alentar*, y un plan de desarrollo e integración de pequeños proveedores y clientes. Según **Paolo Rocca**, Presidente de Techint:

“Cuando la empresa asume un papel activo y no confinado puramente a los negocios, con esa trama que integran los proveedores, los clientes, los trabajadores, las instituciones de formación y otros sectores de la comunidad; creo que se vuelve casi indestructible.”

Exiros es la organización a cargo de las compras de las divisiones de hierro y acero de Techint. Exiros ha desarrollado una estructura global para asegurar la calidad de sus compras a través del apoyo al desarrollo y seguimiento del desempeño de sus proveedores. Sus programas incluyen capacitación, apoyo para la obtención de certificaciones ISO, promoción de exportaciones y proyectos conjuntos de investigación y desarrollo.

La entrega de computadoras y la capacitación de los proveedores les ha permitido modernizar su gestión. Los procesos de licitación son más transparentes y muestran una mejora apreciable para Techint y sus proveedores: el tiempo utilizado para generar y cerrar ofertas ha disminuido entre 17 y 30%. Los proveedores, a su vez, declaran que el proceso de venta se ha simplificado y que, consecuentemente, la carga administrativa y el tiempo utilizado en generar las ventas se ha reducido. Un beneficio adicional para los proveedores ha sido el tener acceso a los mercados de cualquier parte del mundo en donde Techint opera.

También han sido medidos algunos de los efectos del apoyo a proveedores en sus reingenierías y certificaciones. Los estándares de calidad conseguidos por aquellos proveedores que obtuvieron una certificación ISO han atraído nuevos clientes. Un 57% de los proveedores han incrementado su facturación y plantillas y un 71% han incrementado el número de horas trabajadas. Techint se ha beneficiado considerablemente: la calidad de los productos ha incrementado, los controles han disminuido y las inconformidades con los proveedores han disminuido en un 60% (los proveedores certificados tienen un promedio de aceptación de sus productos del 90%).

Los lazos de cooperación creados con los proveedores han reducido los costos de Techint y han incrementado las exportaciones para sus proveedores. En promedio, los costos unitarios se han reducido en un 20%, y en algunos casos la reducción supera el 40%. Los proveedores dentro del programa de promoción de exportaciones han aumentado sus ventas a mercados externos en un 242%.

El cuarto componente en el programa de desarrollo de proveedores de Techint son las actividades conjuntas en investigación y desarrollo. Estas actividades han impulsado el desarrollo de nuevos productos, mejorado estándares de calidad e incrementado la productividad. Los proveedores argentinos en el sector del acero han aumentado sus ventas, han sustituido importaciones por valor de un millón de dólares y están estudiando las posibilidades de penetrar mercados cuatro veces más grandes que el mercado nacional. Gracias a ciertos insumos de acero, Techint calcula que sus ganancias en productividad pueden alcanzar el 63% y tener entre un 30 y un 37% de reducción en costos.

Los resultados de cada uno de los cuatro componentes son impresionantes. **Daniel Turletti**, Gerente de

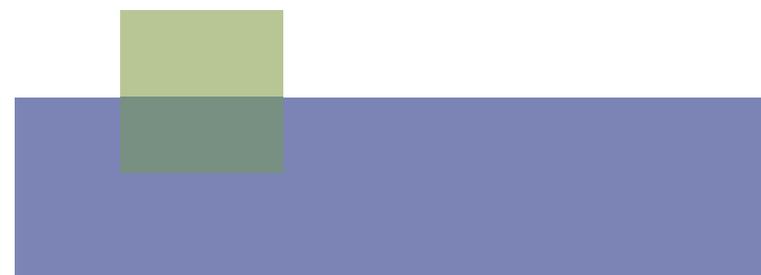
Contenido, Calidad y Logística, Exiros, resume el enfoque con respecto al desarrollo de proveedores así:

“Estamos convencidos de que sólo mediante prácticas de RSE orientadas a impulsar el desarrollo de nuestra comunidad de proveedores podemos asegurar el entorno propicio para la competitividad.”

McDonald's es un ejemplo de otro enfoque para fortalecer la RSE en cadenas de abastecimiento globales. Esta compañía tiene más de 30,000 restaurantes en 119 países, y atiende a más de 46 millones de clientes diariamente. Su responsabilidad social tiene cuatro dimensiones: comunidad, medioambiente, gente y mercado. La dimensión del mercado incluye las áreas de bienestar animal, seguridad del producto y responsabilidad social del proveedor.

Los proveedores participan en un programa de responsabilidad social (*Social Accountability Program*) centrado en un código de conducta. Este código trata los temas de legislación y estándares, trabajos forzados, trabajo infantil, horario laboral, compensación y beneficios, no-discriminación y ambiente laboral, salud y seguridad. A los proveedores se les proporciona educación y capacitación sobre los códigos de conducta, la legislación laboral aplicable, y las políticas y prácticas de los establecimientos. Una autoevaluación inicial ayuda a identificar las acciones correctivas antes de llevar a cabo una verificación externa de las prácticas cotidianas. A través del *McDonald's Social Accountability* se alienta el mejoramiento continuo y se otorga una certificación para cada ciclo de auditoría. Todos los proveedores han de completar la capacitación durante el 2003 y todas las auditorías iniciales han de completarse para finales de 2004. Según **Rosa Alicia Yunes**, Directora de Cadenas de Suministros para Latinoamérica:

“En McDonald's la estabilidad viene del crecimiento equilibrado de una silla que tiene tres patas que son la corporación, los franquiciados y los proveedores.”



Temas centrales del apoyo a los proveedores

¿Se pueden calificar como políticas de RSE los esfuerzos de Techint por generar relaciones de cooperación con sus proveedores y, en el caso de McDonald's, el hacer cumplir un código de conducta? Dos características atadas al concepto de RSE a lo largo de su evolución hacen hincapié en que los esfuerzos de RSE son voluntarios y que van más allá de las actividades estrictamente relacionadas con el negocio de la compañía.⁷ Sin duda, los esfuerzos descritos están unidos al negocio de cada multinacional pero van más allá de lo básico. Esfuerzos como éstos incluyen a otras partes interesadas y unen el destino de la compañía con la vida de los proveedores. La inclusión diluye los límites organizacionales entre la compañía y sus proveedores. Rosa Alicia Yunes lo plantea de la siguiente manera:

“El primer valor es la inclusión. En el área de Responsabilidad Social del Proveedor, McDonald's adoptó un código de conducta para los proveedores y desarrolló un programa para verificar que los proveedores cumplen los estándares en nuestro código. Pero nuestros esfuerzos no pararon con esta parte esencial. Nos hemos comprometido con un diálogo a nivel global con nuestros proveedores para entender sus asuntos y hacer que nuestro programa aborde sus preocupaciones sin poner en peligro nuestros estándares. También hemos involucrado a nuestros accionistas (y otros grupos de interés importantes) para revisar continuamente nuestras prácticas y aconsejarnos sobre la manera más efectiva de demostrar responsabilidad mientras aseguramos que nuestros proveedores protegen a los trabajadores que producen lo que vendemos. Las características de inclusión y participación generan varias ventajas competitivas para nuestro sistema. Nuestras relaciones de largo plazo permiten enfrentar los desafíos del trabajo diario a lo largo del tiempo con una inversión eficiente en corregir los problemas y proteger a los trabajadores.”

Con los esfuerzos para acercar a los proveedores surgen cuestiones de control y preguntas sobre las fronteras organizacionales. ¿Es la influencia sobre

los proveedores tan abrumadora como para hacerlos perder su autonomía? ¿Es posible hablar de integración vertical sin haberla realizado formalmente?

Reducir las barreras hacia una interacción más cercana ha tenido efectos palpables. Uno importante es el efecto de inclusión que muchos proveedores han comenzado a experimentar. Esta es una de las razones por la cual las agencias multilaterales han decidido promover este tipo de prácticas.

Cuando una compañía grande fortalece sus lazos con sus proveedores aumenta la posibilidad de expandir las prácticas de RSE más allá de sus límites. Trabajar junto a los proveedores puede ser la opción para llevar la RSE hacia otra clase de empresas. Como las empresas más pequeñas son, en gran medida, el componente más numeroso en la economía de muchos países, en especial de los menos desarrollados económicamente, comprometerlas con políticas y prácticas de RSE puede ser un motor de desarrollo importante. Este camino apenas está en exploración.

Comentarios finales

En muchas economías el desarrollo económico local depende en gran medida del desarrollo de la red empresarial local, facilitado por otras empresas más grandes. Indudablemente a través de prácticas responsables con los proveedores se consiguen mejoras de competitividad debido a que una estrecha colaboración proporciona transferencias de tecnología que mejoran la cadena de abastecimiento y la posición competitiva tanto de la empresa proveedora como de la abastecida. En el aspecto social, el desarrollo sostenible de micro, pequeñas y medianas empresas locales tiene un efecto positivo en el alivio de la pobreza, mejora de las condiciones de vida de las poblaciones y de este modo crea un entorno más favorable para los negocios. Se da por tanto un ciclo virtuoso.

CÓMO HACER DE LA RSE UN INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Segunda ronda de sesiones paralelas
Lunes, 27 de octubre de 2003
4:30–6:00 p.m.

SESIÓN B: PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD

Audra Jones

Fundación Interamericana, Estados Unidos

Introducción

La globalización ha redefinido el concepto de frontera estableciendo un intercambio fluido de información, tecnología y finanzas alrededor del mundo. A pesar del progreso económico y tecnológico alcanzado, la globalización tiene todavía que abordar las crecientes desigualdades, entre los que tienen y los que no tienen, que se han hecho más evidentes por la propia naturaleza de este sistema en evolución. Mientras que los indicadores macroeconómicos demuestran que aquellos países en desarrollo con unas políticas e instituciones domésticas fuertes, como China, Brasil y México, han sido capaces de integrarse más efectivamente incrementando su producto interior bruto (PIB), este crecimiento no refleja resultados proporcionales dentro de estos mismos países. Los campos de batalla, altamente polarizados, de la “pro-” y de la “anti-” globalización, provocados por el rechazo hacia algunas políticas comerciales y en defensa de los derechos de los más pobres, muchas veces no tienen en cuenta las voces de los mismos pobres.

De manera simple: ¿Cómo un pobre agricultor venezolano productor de café, sin acceso a la información del mercado, capital y tecnología para

agregar valor, va a tener un acceso equitativo a los mercados globales? El panel de *Participación en la comunidad como fuente de competitividad* presentó como el caso de la inversión empresarial en las comunidades no sólo contribuye a incrementar el nivel de vida de las comunidades participantes si no que contribuye a los resultados de la empresa y también a conseguir una integración más equitativa en el proceso de globalización. ¿Cómo? A través de inversiones estratégicas en la comunidad y asociaciones multisectoriales las empresas están creando ganancias de eficiencia en producción, distribución y operaciones en toda Latinoamérica. Definiendo su propio interés al invertir en la comunidad, las empresas se presentan como socios y desarrollan estrategias innovadoras que permite a la comunidad el participar de una forma más equitativa en los mercados globales, asegurando la propiedad de los beneficios del desarrollo socioeconómico.

La Fundación Interamericana (IAF), una agencia independiente del gobierno de los Estados Unidos con más de 30 años de experiencia en desarrollo de base en Latinoamérica y El Caribe, promueve asociaciones con empresas interesadas en invertir en el desarrollo económico y social de comunidades de bajos ingresos. En la formación de este panel, la IAF buscó atraer miembros de tres sectores de la sociedad para explorar mejores prácticas empresariales en participación en la comunidad que demuestren que se crea valor añadido a la empresa, y se posiciona a las comunidades para tener un acceso más justo a los mercados globales. Como intermediario en las asociaciones entre el sector privado y la comunidad, el IAF tiene una perspectiva

Lleno total en las sesiones paralelas





única sobre el potencial éxito o fracaso de estas colaboraciones. El IAF también tiene una posición privilegiada para medir el potencial de la empresa para llegar más allá de la mejora de la imagen de marca y añadir valor a las competencias centrales del negocio. Al mismo tiempo, el IAF vive su lema —“ellos saben como”—queriendo decir con ello que las comunidades tienen respuestas creativas para sus propios paradigmas de desarrollo, que tienen que ser oídos y apoyados con un enfoque “desde abajo hasta arriba”. Los modelos de inversión en la comunidad presentados en el panel fueron más allá de los programas corporativos tradicionales. Se demostró que las asociaciones entre las corporaciones y las comunidades pueden resultar en situaciones donde ambas partes ganan. Los panelistas provenían de una variedad de sectores incluyendo petrolero, manufacturas, agrícola y servicios financieros.

Inversión en la comunidad como parte de la RSE

Para empezar, el panel consideró el rol de la participación en la comunidad como parte de la estrategia general de la empresa. El IAF presentó un repaso de la RSE para contextualizar la inversión en la comunidad dentro del concepto más amplio de la RSE. El término RSE se usa ampliamente para definir diferentes cosas. Al tiempo que la industria de la RSE evoluciona y nuevos productos o tendencias se desarrollan hay una inclinación a desechar las tendencias anteriores y considerarlas como menos sofisticadas u obsoletas, haciendo un intento por redefinir la industria alrededor del fenómeno recientemente identificado. De cualquier manera, se podría sugerir una taxonomía para la RSE que incorpore todas estas tendencias, particularmente esas que caen en el movimiento externo de RSE, más conocido como donaciones empresariales.

Hoy en día, la RSE es un término conocido pero a menudo mal entendido. En un esfuerzo por darle algún sentido a la RSE, es útil reconocer que el movimiento ha evolucionado hacia dos perspectivas, una relacionada con el comportamiento interno de la empresa y otra relacionada con el externo. El comportamiento interno

se refiere a la manera en la cual una empresa conduce las operaciones diarias dentro de las funciones de su negocio central. El externo se refiere al compromiso de la empresa fuera de su interés empresarial más directo; tradicionalmente definido como programas de donación empresarial. Aunando las perspectivas interna y externa vemos que las empresas no sólo tienen un compromiso financiero con sus accionistas, empleados y consumidores si no que también tienen compromisos sociales y medioambientales con ellos, tanto como las comunidades se ven afectadas por sus actividades. Como se mencionó anteriormente, lo más importante que una empresa debería considerar cuando lleva a cabo programas de RSE externo es identificar primero cuáles son sus propios intereses.

Los programas externos de RSE se clasifican en un continuo determinado por tres puntos distintivos: filantropía tradicional, inversión social e integración del negocio, en cuyo último punto la empresa está fusionando la RSE externa con la interna. La filantropía es la forma más antigua de RSE y se trata básicamente de donaciones caritativas donde hay un dialogo limitado entre el donante y el receptor. La inversión social representa la evolución de la filantropía tradicional, con un enfoque impuesto desde arriba hacia abajo, a un enfoque basado más en las necesidades definidas por la propia sociedad. Cuando invierten en la comunidad, las empresas consideran sus actividades de RSE como una inversión que aporta un retorno social. Finalmente, está en alza la **integración de negocio** donde las empresas empiezan a integrar a las poblaciones de bajos ingresos directamente en sus prácticas regulares de negocio.

Para el panel de *Participación en la comunidad como fuente de competitividad*, los casos presentados reflejan inversiones sociales y estrategias de integración directa. En Estados Unidos y en Europa Occidental, la inversión social evolucionó como un fenómeno a mediados del siglo XX en respuesta a una fuerte regulación y presión social. Las empresas sintieron que necesitaban dirigir las donaciones caritativas en respuesta a las presiones sociales. Como resultado, la RSE externa se convirtió en muchas empresas en menos impuesta desde “arriba” y más participativas—definiendo los programas a través de las necesidades expresadas por la comunidad. Muchos de esos primeros programas estuvieron relacionados con el marketing social y las campañas de atención pública, donde las empresas mejoran su imagen discutiendo asuntos sociales relevantes del momento.

A finales de los 80 y los 90, el concepto de inversión social se convirtió en algo más utilizado dentro de los programas de RSE externos. La inversión social, financiada a través de la explosión tecnológica en particular, fue analizada desde una perspectiva de negocio donde se tuvo en cuenta el retorno social de los programas. Mientras se puede argumentar que la inversión social es un término puramente semántico, los resultados han tenido unos niveles de participación más integrados y sostenidos, que no están limitados a la donación de recursos financieros. El enfoque de “inversión” está ahora siendo más ampliamente usado en muchas iniciativas externas de RSE.

En el ámbito de la inversión en la comunidad, particularmente en países en desarrollo, las compañías se están dirigiendo hacia la integración de poblaciones de bajos ingresos en sus procesos de negocios a través de relaciones de capacitación, relaciones con los proveedores, relaciones de distribución e incluso relaciones con los competidores. Esos programas son a menudo fervientemente cuestionados como iniciativas externas de RSE, dado que tienen un lazo directo con los intereses de negocio de la compañía. Sin embargo, en el contexto del mundo en desarrollo, el modelo de integración directa es incluso más atractivo puesto que muchos países dependen fuertemente de inversiones extranjeras directas más que de crear nuevas industrias

secundarias con valor añadido. Sin las industrias que incorporan valor añadido, los estratos más pobres de la sociedad no tendrán nunca oportunidades económicas reales porque no se desarrollará el ambiente de negocios conducente que es necesario.

Las empresas en sectores que generan valor añadido a menudo ponen en marcha un efecto multiplicador que crea el ambiente de negocios necesario para conseguir el desarrollo económico. Los ejemplos incluyen un sistema educativo capaz de capacitar a futuros empleados, abrir los mercados financieros que permitan a la pequeña y mediana empresa a participar en las cadenas de suministro, y una sociedad pacífica que prospere económica y socialmente permitiendo la representación igualitaria de los pobres. La integración del negocio busca cerrar las brechas que son características en países donde la economía esta dominada por industrias primarias, como es el caso común en los países menos desarrollados.

Las multinacionales operando en países en desarrollo han estado motivadas a comprometerse con el modelo de integración de negocio de RSE por varios motivos: la regulación, las oportunidades de mercado, potenciales consumidores y empleados y, algunos por un claro interés en crear riqueza en países pobres. Las compañías nacionales han estado motivadas por la preocupación de que el gobierno no está invirtiendo en los recursos locales que se requieren para poder mantener sus negocios. El panel de *La participación en la comunidad como fuente de competitividad* exploró varios casos de empresas utilizando la inversión social y los programas de integración directa para ampliar sus objetivos y los de las comunidades a los que afectan.



Los casos

En este contexto, el panel presentó cinco estrategias corporativas para hacer inversiones estratégicas en las comunidades y con ello mejorar sus prácticas de negocio. Los casos se centraron en inversión social y en estrategias de integración.

El Sr. **Leopoldo Garza**, Director de Panamá, U.S. Agency for International Development (USAID), se hizo eco de lo que sería una conclusión general del panel: la importancia de las asociaciones. USAID actualmente apoya a empresas trabajando en Latinoamérica y El Caribe a través de las misiones en los países y a través de la *Alianza de Desarrollo Global*. Trabajando conjuntamente con USAID, muchas compañías en la región se han beneficiado de las asociaciones con el Gobierno de Estados Unidos, basado en su experiencia y relación con el país del que se trate. Ninguno de esas colaboraciones podría haber sido posible de no ser por una asociación abierta entre el sector privado y la sociedad civil y/o el gobierno.

La Sra. **Beatriz Febres-Cordero**, Presidenta, Comité Ejecutivo de la Fundación Papyrus, Venezuela, nos acercó al caso de Manpa, S.A., donde se está considerando el rol que las comunidades locales pueden jugar como proveedores de la materia prima principal, el papel. En conjunto con la fundación de la empresa, Fundación Papyrus, Manpa ha visto el potencial para innovar después de implementar con éxito, dentro de las actividades de negocio principales, un programa de reciclaje en las escuelas en tres ciudades. Con financiación de la IAF y de la compañía de petróleo estatal venezolana, PDVSA, la Fundación Papyrus desarrolló un programa de educación medioambiental en escuelas secundarias locales para promover la participación cívica en ecología urbana e incluir el establecimiento de programas de reciclaje en la escuela. Las ganancias pagadas a la escuela por el reciclaje son reinvertidas en equipos y aprovisionamientos escolares que son

muy necesarios. El programa resultó de enorme interés para las comunidades locales. Como resultado, en 2003, Manpa y el IAF estuvieron de acuerdo en expandir más allá su asociación para incluir estudios de viabilidad de iniciativas de reciclaje dirigidos por la propia comunidad. En la actualidad Manpa, como todas las grandes compañías papeleras de Venezuela, importa una cantidad significativa de sus materias primas de Estados Unidos, ya que Venezuela no provee el volumen suficiente de insumos de productos de reciclaje de calidad para alcanzar las necesidades de producción ni los estándares necesarios. El estudio de viabilidad evaluará el potencial de mercado en la comunidad para el reciclado de papel, vidrio, aluminio y plástico. Al mismo tiempo, el estudio evaluará como las comunidades de bajos ingresos de estas tres ciudades pueden organizarse de una manera participativa y sostenible para recoger, reciclar y vender materias primas a Manpa y a otras compañías venezolanas.

A menudo existen relaciones tensas entre las comunidades y las compañías extractivas. Sin embargo, como expuso el Sr. **Fernando Rodríguez**, Gerente Corporativo de Desarrollo Sostenible, Conoco-Phillips, Venezuela, la compañía esta trabajando para desarrollar una estrategia de inversión sostenible en el Golfo de Paria que romperá los tradicionales ciclos de dependencia presentados en las relaciones compañía petrolera-comunidad. Conoco-Phillips está entre las empresas líderes concesionarias de petróleo en Venezuela. A pesar de su logro significativo en los negocios, Conoco-Phillips es consciente de que para tener éxito se debe tomar la inversión en la comunidad tan en serio como las inversiones corporativas. La desconfianza de las comunidades hacia la empresa puede evolucionar en paros de producción y escalada de conflictos que hacen difícil el desarrollo fluido de las actividades comerciales en la zona. Para trabajar en armonía con las comunidades locales, durante los pasados cinco años Conoco-Phillips desarrolló una estrategia de gerencia local que incluye alianzas con ONG y también con organizaciones comunitarias públicas y locales. La estrategia de localidad contempla una evaluación participativa de las necesidades e intereses para asegurar que las inversiones corporativas futuras sean efectivas. Al mismo tiempo, Conoco-Phillips se dio cuenta que sin compartir la gerencia del proyecto con la comunidad, ésta caería en una situación de dependencia con la empresa haciendo cualquier estrategia de salida del área en un futuro muy difícil.

Después de dos años de conversaciones, en 2003, Conoco-Phillips firmó un Memorando de Entendimiento con la IAF para determinar la viabilidad de establecer una entidad, basada en la comunidad de la región de Paria, para articular las necesidades e implementar los programas satisfacerlas. La IAF y Conoco-Phillips, ambos aspiran a maximizar la participación de la comunidad en el diseño, implementación y evaluación del proyecto y maximizar de este modo su sostenibilidad. Así se asegura que la comunidad recibe la suficiente transferencia de tecnología, know-how y capital; y la compañía a cambio establece buenas relaciones en su entorno y una estrategia bien articulada para el futuro.

En el caso de Chiquita Brands International, tal y como explicó el Sr. **George Jaksch**, Director Senior de Responsabilidad Social y Asuntos Públicos, la corporación ha demostrado cómo en la actividad agrícola se puede aunar criterios empresariales con inversión en la comunidad a través de la promoción de los estándares medioambientales. Chiquita tiene un largo historial trabajando en Latinoamérica y por ello la intervención del Sr. Jaksch fue de gran interés para la audiencia. Promoviendo estándares medioambientales significativos en colaboración con la *Rainforest Alliance*, entre otras organizaciones no gubernamentales, Chiquita ha asegurado calidad en la producción y ha demostrado un compromiso fuerte con la comunidad global y con la conservación del entorno.

Por último, el Sr. **John Weiser**, Socio de *Brody, Weiser & Burns*, presentó casos de compañías basadas en Estados Unidos que practican las últimas tendencias de desarrollo de nuevos negocios a través de inversiones estratégicas en la comunidad. La presentación afirmó que las empresas y las comunidades pueden establecer relaciones donde ambas partes ganen cuando se tienen en cuenta dos aspectos: se evalúa el problema de negocio y se elabora una estrategia para resolverlo involucrando a la comunidad. Dos casos interesantes del sector de servicios financieros centrados en Fannie Mae, compañía suscriptora de hipotecas y Travelers, una compañía aseguradora. Las dos empresas se enfrentaban al mismo problema, la necesidad de generar mayores ventas en un mercado poco atractivo desde el punto de vista de los negocios, como son las comunidades de bajos ingresos y las comunidades de minorías étnicas. Estas comunidades representan un número significativo de potenciales clientes pero tienen un historial de crédito pobre y representan una

tasa más alta de reclamación de seguros. En ambos casos, la empresa se asoció con organizaciones no gubernamentales locales y con gobiernos locales para facilitar programas educativos a las familias y evitar, a través de la información, la insolencia (en el caso de Fannie Mae) y la disminución de accidentes domésticos (en el caso de Travelers). Trabajando con las comunidades las dos compañías desarrollaron nuevos productos, aumentaron las ventas (Fannie Mae aumentó en US\$2,000 millones las hipotecas suscritas entre esta población) y al mismo tiempo se aborda una necesidad urgente en la comunidad como son las de la vivienda digna y los seguros de hogar.

Comentarios finales

Se deben resaltar algunas lecciones aprendidas:

- La participación de la empresa en la comunidad debería estar establecida de manera que resulte en beneficios para las dos partes
- Las corporaciones deberían utilizar sus recursos cuando hagan inversiones en la comunidad como si se tratara de una inversión corporativa más
- Se deben abordar las necesidades urgentes de una comunidad al tiempo que las asociaciones empresa-comunidad deben apoyar factores que potencialmente impulsan el éxito empresarial, como la innovación de producto, ventas, desarrollo de los recursos humanos y reducción de costos



POLÍTICAS DE GOBIERNO, NECESIDADES DEL SECTOR PRIVADO Y EL PAPEL DE LA SOCIEDAD CIVIL

Segunda Sesión Plenaria
Martes, 28 de octubre 2003
8:30–10:00 a.m.

Frank Sader
Banco Mundial

Introducción

El objetivo principal de esta sesión fue investigar con mayor profundidad cómo usar las iniciativas de RSE y las iniciativas de empresas o sectores industriales para apoyar la agenda general de desarrollo como parte de una agenda de políticas públicas más amplia. Esto claramente requiere una fuerte colaboración entre las diferentes partes interesadas de forma creativa que fortalezcan las incitativas existentes, ampliando la participación del sector privado y de este modo mejorando el impacto y efectividad de las actividades de RSE. Concretamente, la cuestión es qué acciones podrían o deberían tomar los gobiernos nacionales y locales para incluir la agenda de RSE en la formulación y ejecución de las políticas de competitividad, y como podrían el sector privado y sociedad civil apoyar esos esfuerzos.

El tema de la RSE ha sido discutido durante muchos años con grandes expectativas implícitas hacia las iniciativas del sector privado y con respecto a la sostenibilidad de los procesos de desarrollo nacionales. Sin embargo, en la práctica parece existir un alto grado de desconexión entre el debate conceptual y

las experiencias prácticas. En el ámbito corporativo las presentaciones de compromisos innovadores son siempre iluminadoras y alentadoras. Pero no importa lo útil que puedan ser a nivel micro al abordar asuntos concretos (de salud, educación, la comunidad, medioambiente o preocupaciones de empleo) ya que raramente suponen un impacto más allá del ámbito local de esas iniciativas. Los gobiernos y otros observadores, por otro lado, continuamente señalan las características de bienes públicos de esos compromisos, y el potencial papel de las iniciativas de RSE en contribuir al alivio de pobreza y a las estrategias de desarrollo sostenible. En la realidad, las experiencias en el campo de combinar los objetivos del sector público y las iniciativas del sector privado aparecen significativamente más limitadas.

Iniciativas en manufacturas ligeras y procesamiento agrícola

Basado en ejemplos concretos de recursos humanos y estándares medioambientales en sectores particularmente sensibles, como son las manufacturas ligeras y el procesamiento agrícola, podemos decir que las empresas en estos sectores han reconocido rápidamente la necesidad de demostrar unas mejores prácticas en sus procesos de producción, ya sea para mitigar el riesgo reputacional resultante de las críticas internacionales o para explotar oportunidades de mercado a través de la diversificación a bienes básicos de mayor calidad. Las certificaciones privadas y los programas de seguimiento han crecido más rápidamente, con el objetivo claro de mejorar las condiciones de trabajo y del medioambiente. En cualquier caso, en general, hay poca relación (si es que existe) entre estas iniciativas y los programas de las agencias gubernamentales cuyo primer mandato es asegurar el cumplimiento con los estándares laborales y de medioambiente.



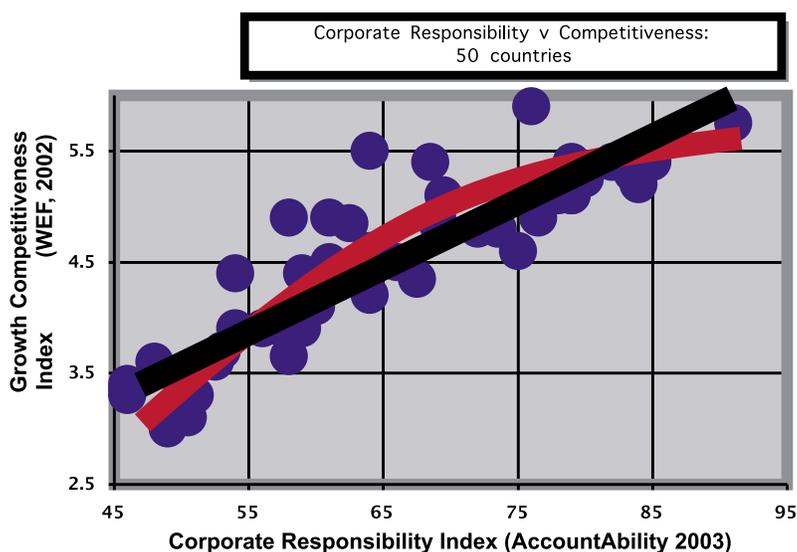
Esta falta de colaboración resulta sorprendente. Claramente los riesgos reputacionales o las oportunidades de nichos de mercado no se limitan a una firma individual, si no que conciernen al sector entero en muchos países en desarrollo. Tanto si hablamos de prendas de vestir, aparatos eléctricos, café, plátanos, esos bienes básicos tienden a representar una parte importante del total de exportaciones de un gran número de países en la región, y la vasta mayoría de estos bienes se venden bajo la etiqueta genérica "Made in X" a compañías que comercializan marcas conocidas. He aquí que cualquier preocupación o crítica con respecto a la manera en la que estos bienes se producen puede amenazar no sólo a las firmas individuales si no también al desempeño exportador de países enteros.

Sin embargo en la práctica poco de esto ha sucedido hasta ahora. Los programas de certificación laboral y medioambiental todavía funcionan en paralelo a los programas de inspección pública con poco reconocimiento mutuo de intereses y objetivos. Existe desconfianza entre las dos partes para colaborar. Además, también está la crítica general de muchos grupos de la sociedad civil respecto a que la autorregulación pueda reemplazar las políticas públicas convirtiendo de este modo al sujeto controlado en controlador. Todo esto, ralentiza la puesta en marcha de formas más creativas de diseñar y desarrollar mecanismos de cooperación de beneficio mutuo.

En su intervención, **Paula Dobriansky**, Subsecretaria para Asuntos Globales, Departamento de Estado del Gobierno de Estados Unidos, enfatizó la importancia de los acuerdos del Gobierno de Estados Unidos referentes a la ciudadanía corporativa responsable y subrayó los continuos esfuerzos por parte de la administración para proveer apoyo directo a esos esfuerzos. No se trata de un asunto recientemente descubierto por el gobierno y se refleja en ejemplos como el masivo proyecto del Canal de Panamá, llevado a cabo por el Cuerpo de Ingenieros de la Amada de EE.UU. a principios del siglo XX, que no sólo generó 65.000 puestos de trabajo si no que también erradicó la malaria y la fiebre amarilla a través de proyectos públicos de salud muy ambiciosos, salvando aproximadamente 71.000 vidas. En años

más recientes, una serie de iniciativas han ampliado y fortalecido esta agenda al crear enlaces más fuertes y directos con el sector privado y la sociedad civil.

Una de las preocupaciones principales del gobierno de EE.UU. en el área de ciudadanía corporativa ha sido siempre la corrupción. El Departamento de Comercio estima que más de US\$80.000 millones se gastan anualmente en sobornar oficiales públicos en todo el mundo, creando corrupción y desviando recursos que se necesitan con urgencia para otros fines. El *Acta de Prácticas de Corrupción en el Exterior* de 1977 prohíbe efectivamente a cualquier empresa estadounidense a comprometerse en prácticas corruptas y supone fuertes sanciones administrativas y penales para dichos actos. El Gobierno de EE.UU. esta determinado en ampliar el impacto de esas políticas en el



hemisferio occidental a escala internacional en colaboración con los líderes de la región. En la última Cumbre de las Américas, los 34 líderes participantes acordaron luchar contra la corrupción y apoyarse mutuamente en el establecimiento de actividades gubernamentales transparentes y una administración pública responsable con el fin de crear un ambiente en el cual las compañías socialmente responsables puedan surgir.

En la parte medioambiental, la administración de EE.UU. lidera una asociación público-privada para promover la eficiencia en la energía, combustibles más limpios y mejorar la calidad del aire. La *Iniciativa de Aire Limpio* (Clean Air Initiative) anunciada en la Cumbre Mundial para el Desarrollo sostenible en Johannesburgo en septiembre de 2002, consiste en cuatro programas

apoyados por USAID, el Departamento de Energía y la Agencia de Protección Medioambiental (EPA). En cuanto a derechos humanos, el gobierno de EE.UU. también está trabajando con el sector privado y organizaciones no gubernamentales desde 1999 con los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos que apoyan un ambiente donde las actividades corporativas convivan con los derechos humanos básicos y las libertades fundamentales. Finalmente, el gobierno de EE.UU. también da gran importancia a las compañías oficialmente reconocidas con buen desempeño social en sus operaciones en el extranjero a través del Premio Anual de Excelencia Corporativa. Entre los finalistas de este año se encuentran compañías como BellSouth Panamá por su programa “Pro-Niño”, Caterpillar Brasil, por su iniciativa de apoyo a la comunidad de la ciudad de Piracicaba, Merck&Co. por su programa de alcance médico en Costa Rica o Citibank Chile por su programa de alfabetización.

El Sr. **Simon Zadek**, Accountability, señaló la importancia de los enlaces entre el concepto microeconómico de la RSE con las estructuras macro de la competitividad. Como el Comisario de la Unión Europea Pascual Lamy plantea:

“Los beneficios sociales de las prácticas de RSE continuarán siendo limitados a menos que puedan ser integradas en estrategias más amplias de competitividad [de naciones y comunidades]”.

Hasta ahora, la mayoría de las actividades de RSE están todavía limitadas a preocupaciones a corto plazo, con beneficios muy localizados, sin abordar las preocupaciones más amplias del alivio de la pobreza o la desigualdad de una manera estratégica. El desafío en el futuro estará en traducir esas actividades a través de una planificación estratégica y coordinación dentro de una estructura donde el concepto primario sea la competitividad responsable. Esto ocurrirá cuando las empresas tengan en cuenta explícitamente su desempeño social, económico y medioambiental de tal manera que mejore la productividad de la economía en general. A nivel de empresa, esto naturalmente requiere encontrar el equilibrio entre comportamientos

que son competitivamente irresponsables (Ej. generar beneficios a costa del desarrollo sostenible) y los responsablemente insostenibles (Ej. compromisos de RSE que reducen la rentabilidad y productividad general de la empresa).

La responsabilidad corporativa y la competitividad van unidas. El Sr. Zadek mostró, basado en una iniciativa reciente de Accountability, un intento de desarrollar un *Índice de competitividad responsable*. El índice se basa en un número de indicadores que miden la situación de gobernabilidad corporativa, el grado de corrupción, la existencia de políticas públicas progresivas, el grado de actividad de la sociedad civil, el desarrollo de los mercados laborales, el nivel de imposición fiscal a las empresas y la gestión medioambiental. Los resultados preliminares apuntan a que existe una alta correlación entre los niveles altos de responsabilidad social y niveles altos de competitividad (ver figura). Mientras la relación causa-efecto es difícil de determinar, la fuerte relación claramente señala que la competitividad no puede ser conseguida sin apuntar a una estrategia de desarrollo sostenible responsable en el ámbito corporativo.

El Sr. **Carmelo Calvo Ridruejo**, Telefónica, España, recordó a la audiencia el rol fundamental del desarrollo y el impacto de las grandes empresas, que tienden a ser subestimadas en el debate sobre RSE. Estas empresas crean no sólo un impacto económico sustancial si no también resulta en un espectro amplio de partes interesadas. Desarrollando relaciones fuertes y duraderas con todos ellos es un punto de referencia para la futura viabilidad y rentabilidad de la compañía. Además es un componente crítico de los activos intangibles de la compañía, que representan una parte cada vez más importante del valor de la empresa. En un ejercicio de identificación de los posibles riesgos, un 27% de todos los riesgos identificados están relacionados con asuntos de RSE. Por esta razón, Telefónica le da un gran énfasis a trabajar en colaboración muy estrecha con instituciones multilaterales como es el Pacto Global de Naciones Unidas, la Unión Europea, las agencias nacionales a través de los Ministerios de Trabajo y Economía, las



organizaciones de la sociedad civil y otros socios del sector privado. Además, la compañía ha establecido la Fundación Telefónica, que apoya iniciativas en áreas como educación, salud y otros servicios sociales, habiendo prestado asistencia a 6.5 millones de personas y a 7.800 organizaciones.

Finalmente, **Erwin Hahn**, Empresa, apuntó sobre la urgente necesidad de pensar sobre acciones inmediatas en RSE y no tanto sobre investigación. Según el Sr. Hahn, la debilidad en la competitividad de la región está bien identificada y el rol conceptual de la RSE está claro. Estar de acuerdo en esos asuntos generales es relativamente simple pero traducirlos a soluciones prácticas es donde a menudo se falla, cuando se trata de entrar en los detalles. A pesar del gran número de iniciativas interesantes, una relación estratégica entre el sector público y el privado, así como entre las agencias multilaterales y la sociedad civil, es precisamente lo que falta.

El Sr. Hahn señaló como uno de los asuntos más difíciles de superar la resistencia de los sectores públicos y privado a colaborar de manera efectiva. El sector privado y sus motivaciones son a menudo prejuizadas con temores de que los intereses comerciales afecten a los intereses y la agenda de RSE negativamente. Las compañías por su parte temen que la participación del sector público se traduzca en intentos de regular y legislar la agenda de RSE, frenando de este modo las iniciativas del sector privado. Claramente estos prejuicios tendrían que ser superados ya que la RSE solamente puede funcionar, fortaleciendo el capital social de los países y mejorando su competitividad, si se basa en esfuerzos de colaboración,

y éstos se tienen que basar a su vez en la existencia de intereses e incentivos para todas las partes.

Comentarios finales

Si bien es cierto que la empresa privada es el agente más activo en la RSE no debemos olvidar que el sector público y la sociedad civil son dos elementos clave para que la RSE sea efectiva. El papel del sector público, tanto gobiernos nacionales como locales, es el de crear un ambiente de negocios conducente y que facilite a las compañías desarrollar sus actividades, siendo parte de éstas el ser responsable. La RSE se debe tener en cuenta a la hora de diseñar políticas de competitividad porque puede ser utilizado como un instrumento de competitividad empresarial y nacional. A su vez, la sociedad civil debe ser la voz de la sociedad. Su deber es poner en conocimiento de todos cuáles son los problemas que existen y aconsejar tanto a los gobiernos como al sector privado sobre cuál es la mejor manera de hacer frente a las dificultades, además de ejercer una misión de supervisión. Es indiscutible que las alianzas entre gobierno, sociedad civil y empresa privada son indispensables para que la RSE sea verdaderamente efectiva. Sin embargo, no hay que olvidar que aunque la empresa privada puede contribuir a aliviar unos problemas sociales y medioambientales, y que sin ninguna duda es motor de desarrollo, no por ello debe ocupar el lugar que le corresponde al sector público en materia de abastecimiento de bienes públicos.

ESTRATEGIAS DE REPORTE Y COMUNICACIÓN Y MERCADOS ALTERNATIVOS

Tercera Ronda de Sesiones Paralelas
Martes, 28 de octubre de 2003
10:30 a.m.–12:00 p.m.

SESIÓN A: ESTRATEGIAS DE REPORTE Y COMUNICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE RSE COMO INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD

Italo Pizzolante Negrón

PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, Venezuela

El panel de *Estrategias de reporte y comunicación de las actividades de RSE como instrumento de competitividad*, revisó el escenario global sobre los nuevos reportes de control social que las empresas han empezado a crear. Estos informes de control aparecen debido a la tendencia global hacia la medición de la ética en el negocio y la sostenibilidad, en un entorno cada vez más competitivo y frente a unos stakeholders o público de interés, afortunadamente, cada vez más exigentes en cuanto a calidad de los productos y las buenas prácticas de las empresas que les rodean.

El denominador común dentro de los panelistas fue que las empresas deben reparar, o si se prefiere, crear canales de comunicación efectivos para relacionarse con su público interesado o *stakeholders*. Esto ya no es una tendencia de los mercados, sino una realidad que debe ser tomada cada vez más en cuenta por aquellas empresas que aspiran a una posición relevante en los mercados mundiales.

La comunicación es un factor estratégico en la empresa

Hay una reflexión necesaria que debe realizarse al tratar la comunicación de las empresas hacia sus grupos de interés: “No hay nada más real que una percepción”.

Las empresas comprenden ahora más que nunca que su público interesado es el que dictamina cuáles son las empresas que sobreviven y cuáles no. La gente quiere saber cómo actúa la empresa, cómo actúan los gerentes, más allá de los productos que ésta ofrezca. El mercado de hoy está lleno de consumidores con criterio, pero el camino es largo y es una tarea que apenas comienza, es necesario seguir educando a la sociedad.

Afortunadamente, existen maneras de comunicarse, esa es la buena noticia, según el Sr. **Simon Zadek**, AccountAbility, la mala noticia es que no todos los reportes constituyen la mejor vía para que una organización haga público su buen desempeño social, ambiental o financiero. La estandarización de los reportes y conocer qué es realmente lo que es importante comunicar es el objetivo principal de la estrategia de comunicación de una empresa. De hecho, la tendencia global sobre estos reportes es lograr una sinergia sobre los diferentes temas, las diferentes publicaciones y consolidarlos en una sola entrega, siempre con el propósito de ofrecer la mejor información a los interesados en la empresa. Tales son los casos de Novartis y Natura de Brasil, que han empezado a implementar estrategias de informar de manera integral a las partes interesadas. El comentario del Sr. Zadek complementa este asunto en cuanto a que existe un serio problema en la manera que comunicamos la gestión empresarial, para lograr que la gente realmente crea en nosotros y que actúe de manera positiva según lo que percibe.

Tiempos de cambio

El panorama del mercado de nuestros días ha cambiado radicalmente, se comprende que la organización tiene una tremenda responsabilidad en la sociedad y que

La audiencia escucha interesada



constituye una herramienta para conseguir el bien común que busca la sociedad. Los beneficios que una comunidad recibe, gracias a las mejores prácticas de una organización, son directamente proporcionales a las que recibe la propia empresa en un mercado competitivo. En estos días es evidentemente concebir la RSE como una herramienta para la competitividad y más aún, se está convirtiendo en una obligatoria actuación dentro de un mercado que así lo exige. Sin embargo, es necesario comprender que las mejores prácticas empresariales deben ser llevadas a cabo por una verdadera sensibilidad social y no con fines meramente propios o por la búsqueda de evitar obligaciones tributarias. La RSE no es hacer donativos o tomarse una foto con un gran cheque.

Los nuevos mercados tienen nuevas exigencias, la adaptación a este nuevo panorama es inminente y es justamente eso a lo que se refirió el Sr. Zadek, al hablar de la calidad de los reportes que existen en este momento. Mostró ejemplos como Japón, que tiene hasta 500 reportes anuales, Australia 150 y Estados Unidos 400 reportes. Sobre América Latina mencionó que tal vez conoce de hasta 15 buenos y consistentes reportes. El hecho tampoco es simplemente apegarse a un reporte por el hecho de ser el más conocido, para esto habla de una simple y primera evaluación para comprobar la efectividad del reporte que se hace:

- La empresa debe conocer la dimensión de su impacto en la sociedad
- El reporte debe cubrir los aspectos que preocupan a las partes interesadas
- El reporte debe ser un medio para comunicar que se ha respondido a los cambios y a las nuevas realidades de los mercados.

Los mejores comunicadores del éxito de una organización es su propio público. La credibilidad del reporte, siendo realmente un instrumento que satisfaga las necesidades de sus públicos, tiene su fundamento en el hecho de que lo más importante es en realidad el contenido, mucho más allá de la forma del mismo, tal como lo apuntó el Sr. Zadek. Se muestra en un estudio realizado por AccountAbility sobre la confianza que se tiene en las instituciones que actúan en el mejor interés de la sociedad, que las Fuerzas Armadas y las ONG son las empresas menos transparentes de una larga lista de instituciones; sin embargo, son las instituciones que encabezan la lista de aquellas en las que más confiamos porque tienen una buena gobernabilidad

corporativa ¿Por qué sucede este fenómeno? Quizás la respuesta está en que el simple hecho de que se haga un reporte, no indica que esto logre la empatía que se busca de las partes interesadas.

Recientes reportes de la organización *Transparency International* muestran que nueve de cada diez países en vías de desarrollo necesitan urgentemente de apoyo práctico para luchar contra la corrupción. Evidentemente, este problema es tarea de todos. Los índices de percepción de la corrupción de los países muestran que los mercados regionales y las fronteras desaparecen, siendo ahora los mercados globales los que juzgan a las empresas por su comportamiento. En Latinoamérica, si no contamos a Chile, estamos ubicados detrás de África como uno de los continentes más corruptos del mundo. Tal vez el resultado no es nada alentador, sin embargo hay quienes piensan que al hacer público un resultado como éste, aleccionará a emprender una estrategia de mejores prácticas. La transparencia no es una opción, es un criterio obligatorio para aquellas empresas que quieren pertenecer a los nuevos y actuales mercados de hoy en día, apuntó tajantemente el Sr. Zadek.

El elemento de mayor atención en la discusión de la mesa fue el llamado que los expertos hicieron con respecto al valor que tiene la transparencia en la estrategia de comunicación de la empresa que continuó en la intervención del Sr. **Allen White**, Global Reporting Initiative (GRI). Según el Sr. White, existen serios estudios que demuestran que la transparencia es un factor crítico en los mercados financieros y que definitivamente es recompensado en los mercados de capitales. De esta manera, los reportes no financieros que abordan elementos sociales y ambientales se han convertido en un elemento común entre miles de empresas. Prosiguió sobre este tema al hacer una reflexión sobre el rol de la transparencia en la estrategia de competitividad de las empresas. Explicó que existe una expectativa en los mercados y que está presente en todos los sectores, cada vez con mayor fuerza. Luego viene una fase de realidad, en la que cada vez han generado más reportes, que responden a diferentes exigencias, elaborados por diferentes grupos,

con diferentes intereses. Es responsabilidad de la empresa que emite el reporte, conocer a su público y adaptar su reporte a esas demandas. Se habla ahora de una *corporación desnuda*. Las redes sociales se comunican entre sí y recuerdan a las organizaciones privadas y públicas que si bien creen ser víctimas de la transparencia, en realidad deberían beneficiarse de ella.

La transparencia es un factor de clara rentabilidad para la empresa, según apunta el Sr. White, claro está que es necesario desarrollar una estrategia coherente, para desarrollar credibilidad y confianza. Dentro de estas dimensiones de transparencia y con la aparición de nuevos reportes, surgen los casos del GRI y el AA1000 con una alta credibilidad, otorgando un cierto reconocimiento a quien así lo implementa en su empresa. GRI es una iniciativa con miras a convertirse en un medio global para los reportes de sostenibilidad de las empresas. Sin embargo, considera que el principio más importante para la estrategia de comunicación de una empresa es reflexionar sobre el valor en el tiempo de, simplemente, ser transparente:

“La información pública reduce las sorpresas, tiene una cualidad paliativa en los públicos interesados y da confianza a los prestamistas de que la empresa está bien dirigida.”

El caso presentado por el Sr. **Tony Hensahw**, Transredes, Bolivia, que recientemente logró la certificación ISO 18001 para seguridad y salud, ISO 14001 para la actuación ambiental y que actualmente están en el proceso de documentar las políticas de *Buen Vecino* en la región. El Sr. Henshaw considera que cuando un reporte es realizado por un tercero ajeno a la empresa de algún modo se añade formalidad y confianza.

El caso de Transredes muestra cómo las certificaciones y los reportes que han elaborado les han abierto las puertas al ser considerados una empresa consistente de sus acciones, con una manera acertada de reportar a su público; pero más aún, han desarrollado una nueva cartera de coaliciones con ONG y proveedores locales, que les ha permitido fortalecer alianzas a través de colaboraciones en programas de educación, agua, electricidad y salud aun no siendo áreas de especialización. Es parte de la estrategia comunicativa que se mida el impacto que la organización tiene en

la sociedad como un todo, así como tomar en cuenta cuál es el nivel de seguridad de sus empleados y más cercanos vecinos a la empresa. Con estas pequeñas pero seguras alianzas, se puede lograr un enorme espacio de buena voluntad, como menciona el Sr. Henshaw, con un bajo presupuesto y con un enorme resultado en la creación de una sólida cultura de cooperación social.

La importancia de relacionarse con todas las partes involucradas es vital frente a los beneficios que esta práctica otorga a la organización. Tony Henshaw habló también del *Sistema de Gerencia de los Stakeholders*, en el que una sencilla matriz muestra que aquellas organizaciones con un alto nivel de relación con su público interesado y un alto nivel en el sistema de operaciones, tiene un espacio asegurado en el sector en el cual se desempeña. Mientras tanto existen algunas que tienen un buen manejo de sus operaciones, pero con poca relación con los afectados, esos están contentos pero con un muy alto riesgo. Los beneficios de la relación con todas las partes son muchos, entre ellos el beneficio de la duda que recibe la empresa una vez se encuentra en situaciones de contingencia y un mayor espacio para desarrollar su licencia para operar.

La audiencia, los compradores, es decir los *stakeholders*, son quienes sentenciarán y son quienes hacen una imagen positiva o negativa de la empresa en el sector. A veces existe una mayor preocupación por crear una buena imagen, cuando en realidad el proceso es completamente al revés y empieza desde lo más interno de la organización. Se debe formar una cultura sólida que será la base y el fundamento para crear la identidad que, con bastante probabilidad, estará alineada con la imagen que los mercados establezcan. Una sólida cultura en la organización se refleja en la identidad y la confianza de todos hacia la empresa, es el efectivo resultado de un esfuerzo que nunca termina. El Sr. Tony Henshaw añadió a esto que en el pasado la gerencia financiera de una entidad, estuvo acostumbrada a ser el lugar máspreciado de una organización:

“Quizás todavía lo sea, pero en estos tiempos de cambio ya no es visto como un sector aislado, sino que necesariamente va acompañado de otros dos pilares como los son los de la calidad y los factores social y ambiental, sobre los que descansa el ‘accountability’ y la gobernabilidad corporativa de una organización.”



Almuerzo patrocinado por CEMEX

Para el Sr. Henshaw, la gerencia del siglo XXI tiene importantes retos que enfrenta como son:

- La capacidad para demostrar constantemente la habilidad para añadir valor
- Equilibrar las diferentes exigencias de las partes interesadas, que sólo se puede lograr con el diálogo
- Desarrollar confianza en las alianzas

Comentarios finales

El mercado ha cambiado y afortunadamente también las audiencias que lo sustentan. El público se ha vuelto más crítico y exigente. Pero éste es un camino que no termina, sino que apenas comienza y merece un proceso de constante adaptación por parte del sector empresarial. El dinamismo de la información es una certera vía para lograr este efecto, pero no se puede desligar tal efecto de la transparencia que debe practicarse en las acciones de la organización y las mejores prácticas empresariales. La primera responsabilidad de la empresa es ciertamente con sus empleados, pero también lo es con su comunidad más cercana, con los sindicatos, con el sector público, en general con la totalidad de su público interesado.

La comunicación es definitivamente un importante elemento en la empresa, pero la tarea empieza en lo más interno de la organización, en su gente, en la cultura corporativa que moldea la identidad. La comunicación no resuelve problemas de organización, los problemas de la organización se resuelven con buena gestión. Es un factor crítico de éxito que las

empresas desarrollen modelos de buena gobernabilidad corporativa, que generen credibilidad en la forma como operan y los servicios que presta. Ciertamente la RSE es un instrumento para la competitividad que se hace sostenible en el tiempo porque nos referimos a la empresa socialmente responsable, que necesariamente debe mantener y establecer la confianza entre la organización y su audiencia.

La estandarización de los reportes es hoy en día más que una tendencia, es una realidad, y es necesario que las empresas comuniquen lo que sea necesario e importante para su público. Por esto la empresa debe conocer su entorno y conocer a quién se dirige, cuáles son sus demandas y cuáles son sus intereses. La empresa no escoge su audiencia, el mercado los fija y la organización debe identificarlos y personalizar su estrategia a cada sector reconocido.

Finalmente, hay que destacar la importancia vital de ser transparentes en el desempeño de la empresa y sobretodo prestar la debida atención al comportamiento de los empleados y de quienes dirigen la organización, ya que los consumidores están atentos a los productos que hace la empresa y también ponen atención a las acciones de la empresa que hace los productos. La RSE debe ser parte del fundamento de la visión de la empresa. Es un claro compromiso con la sociedad y está fundamentado no en lo que se dice, sino en lo que se hace. Ese compromiso no es solamente del departamento de Relaciones Públicas de la empresa, ya que los primeros involucrados son los directivos más altos que representan a la organización. Se requiere comunicar lo que se hace, ya que si no comunicamos, otros lo harán por nosotros y el mensaje no será lo suficientemente claro y lo suficientemente coherente con la identidad que queremos de nuestra empresa. Esa coherencia y esa consistencia de las acciones en el tiempo, son las que desarrollan las sólidas relaciones que necesariamente la empresa debe tener.

ESTRATEGIAS DE REPORTE Y COMUNICACIÓN Y MERCADOS ALTERNATIVOS

Tercera ronda de sesiones paralelas
Martes, 28 de octubre de 2003
10:30 a.m.–12:00 p.m.

SESIÓN B: MERCADOS ALTERNATIVOS

Gustavo Herrero

Harvard Business School, Latin American Research Center

Introducción

Cada vez son más las empresas que abordan mercados compuestos por segmentos poblacionales de bajos recursos.⁸ No son emprendimientos sociales nacidos de un espíritu altruista, sino que buscan rentabilidad, y lo hacen como parte de estrategias corporativas bien definidas. No obstante, las incursiones de las empresas en este mercado a menudo generan una importante oportunidad de creación de valor social. El panel sobre *Mercados Alternativos* trató de demostrar cómo los objetivos de lucro de las empresas no necesariamente están reñidos con la oportunidad de hacer el bien entre gente necesitada.

Jaime Sotela, Pórtico, Costa Rica, describió cómo su empresa productora de puertas de madera se encontró con un problema social y económico y lo resolvió a través de prácticas empresariales social y ambientalmente responsables.

Uno de los problemas sociales más fuertes por los que atraviesa Costa Rica es la limitación de oportunidades para los campesinos, sobre todo en las zonas alejadas de los centros urbanos más importantes. En materia de medio ambiente, Costa Rica se ha distinguido por sus políticas innovadoras y promotoras del desarrollo sostenible, sin embargo los recursos económicos no parecen ser suficientes para hacer frente a todos los problemas. El país hizo una gran inversión al conservar el 14% de su territorio en zonas protegidas totalmente (Parques Nacionales). La legislación ambiental hace que no sea fácil la gestión y explotación de los recursos forestales por parte de empresas privadas. El problema social se resume en que los pequeños productores ante esta situación se inclinaban a vender sus tierras o a cambiar radicalmente su modo de vida y subsistencia



El interés se mantiene

buscando alternativas más rentables que la explotación forestal para sus tierras (cultivo de banano o ganadería). Al mismo tiempo, la empresa empezó a estar sometida a un proceso de deterioro acelerado por la aparición de actividades económicas alrededor de sus bosques como la ganadería, antagónicas al proceso mismo de regeneración de los árboles. Las restricciones del gobierno para la gestión forestal, la falta de tecnología y capital para conseguir un desarrollo forestal sostenible provocó una caída de precios ilógica en los mercados formales y un crecimiento acelerado de las actividades ilegales de explotación y comercialización. La alternativa de la compra de tierras aledañas no era factible porque la empresa sufría las limitaciones de capital y por los movimientos migratorios que podría ocasionar.

La solución fue un convenio entre Pórtico y una ONG llamada FUNDECOR. Pórtico lanzó un programa de capacitación técnica dirigido a pequeños productores forestales costarricenses, aliándose con FUNDECOR (Fundación de la Cordillera Volcánica Central). FUNDECOR emite certificados de cumplimiento de estándares ambientales difundidos por el Congreso Mundial del Bosque, entidad a la que FUNDECOR está afiliada, y se cerciora de que los productores cumplan con procesos que consolidan la preservación del bosque, incluyendo la protección del agua, belleza natural, biodiversidad, etc. Pórtico brinda asistencia técnica a los productores, permitiéndoles mejorar sus procesos forestales y el rendimiento de sus productos, y les paga un premium sobre el precio de mercado, en reconocimiento al cumplimiento de normas ambientales por parte del productor. La compañía es capaz de soportar la diferencia de precio debido a las inversiones tecnológicas para mejorar el proceso productivo y aumentar el rendimiento de la madera para la

fabricación del producto. De esta manera, un porcentaje importante del incremento en la productividad fue trasladado al precio de transacción de la materia prima.

El proyecto ha dado resultados muy positivos a pesar de que es relativamente joven, pues se planeó en 1998 y se comenzó a implementar a mediados de 1999 y no fue sino hasta el año 2001 cuando se consolidó definitivamente. Todos los actores se ven beneficiados por el programa. Los productores reciben asistencia técnica, que les permite incorporar tecnología y mejorar su eficiencia, a la vez que se aseguran de colocar su producción. FUNDECOR cumple con su objeto social como organización no gubernamental, y amplía su espectro de acción a nuevas áreas geográficas. Pórtico absorbe el sobrecosto que representa el pago de un premium sobre el precio de la madera, por el rendimiento superior de la materia prima que recibe, y, a su vez, encuentra que el monitoreo de normas ambientales llevado a cabo a través de su alianza con FUNDECOR le permite abrir nuevos mercados.

Continuamente surgen nuevas circunstancias que hacen necesario el replantear el esquema adoptado y analizar los resultados obtenidos hasta la fecha. Por un lado los pequeños productores se adaptaron al proceso identificándose con la empresa, FUNDECOR fue capaz de expandir sus actividades ambientales a las regiones donde Pórtico opera y la materia prima obtenida cumple con todos los requisitos de sostenibilidad. Sin embargo, la sociedad civil de Costa Rica no es capaz de reconocer suficientemente el valor social y medioambiental de la empresa. Es por ello que ante este reto Pórtico vuelve a plantear el proyecto y produce una nueva estrategia empresarial a través de un nuevo programa denominado Mercados Alternos con Énfasis en el Mercado Local. El proyecto, lanzado en 2003, busca desarrollar productos específicos para el mercado costarricense, con un precio más asequible, pero sin desmerecer su calidad. La empresa mantiene su línea exportadora a mercados desarrollados (fundamentalmente Estados Unidos), y genera una nueva línea, con márgenes menores pero con producción adicional, que espera le sirva para abordar otros mercados centroamericanos en el mediano plazo.

Las actividades de abastecimiento, producción y comercialización responsable han sido determinantes para Pórtico. No sólo se han incorporado pequeños productores en la cadena de abastecimiento sino que la empresa ha solucionado las presiones a las que estaba sometida que estaba erosionando su rentabilidad y además ha accedido a nuevos mercados creando valor medioambiental y cuidando su fuente de suministro.

Héctor Ureta Morales, CEMEX, México, describió a continuación el programa Patrimonio Hoy, desarrollado por la empresa. El programa apunta a brindar a las familias mexicanas la oportunidad de alcanzar el sueño que muchos añoran: una vivienda propia. Los habitantes de comunidades de bajos recursos tienen la posibilidad de construir un ambiente habitacional (Ej. un dormitorio, un baño, ó una cocina), mediante un sistema de ahorro solidario, en grupos de 3 personas, otorgándoles un crédito por U\$S1.600 (costo de la habitación en cuestión), una vez que alcanzan un ahorro equivalente al 20% de esa suma. El programa opera a través de 48 oficinas de CEMEX emplazadas en 23 ciudades de México, y ya son 50.000 las familias que se han beneficiado de él. En los últimos 12 meses, se ha construido el equivalente a 3.500 viviendas de 40 metros cuadrados. La tasa de pago a tiempo de los préstamos otorgados es del 99.4%.

En el origen de la iniciativa Patrimonio Hoy se juntan dos circunstancias. Por un lado la compañía estaba sufriendo una desaceleración en las ventas y por otro existía una demanda en la autoconstrucción de viviendas que estaba siendo desatendida. La compañía estableció las bases de lo que luego sería Patrimonio Hoy con un equipo externo y otro interno que se dedicaron a entender la realidad de las poblaciones más desfavorecidas, viviendo en Mesa Colorada para conocer los hábitos, costumbres, identificar las necesidades y establecer la viabilidad de atender un mercado como este.

El propósito es proporcionar acceso a los recursos, materiales y a la tecnología necesaria para la construcción de viviendas. La iniciativa otorga el crédito requerido con lo que el individuo podrá comprar los materiales necesarios para construir su vivienda. Además, Patrimonio Hoy brinda asesoría técnica para optimizar el valor patrimonial de sus proyectos, y colabora con asesoramiento técnico en construcción. También mantiene congelados los precios de los materiales durante 70 semanas, guardándolos en los almacenes de CEMEX hasta que los ahorristas los

solicitan. Patrimonio Hoy posibilita la construcción de unidades habitacionales con un ahorro del 67% del tiempo y el 33% del costo en el que normalmente incurren ya que se reducen dos de los intermediarios y se sustituye por el servicio integral de Patrimonio Hoy.

El nuevo modelo de negocio socialmente responsable que presenta Patrimonio Hoy no sólo posibilita la obtención de vivienda a muchas familias que no lograrían alcanzarla de otra forma, sino que también proporciona infraestructura vecinal, se incentiva la responsabilidad individual fomentando valores sociales positivos, como son la cultura del ahorro, la responsabilidad comunitaria. De esta manera se logra la incorporación de una franja poblacional importante dentro de los circuitos económicos formales. Además lo hace de manera autosostenible, ya que la empresa también obtiene utilidades.

El éxito de este programa ha dado lugar al Proyecto Construmex donde el cliente mexicano, emigrado a Estados Unidos, envía su dinero directamente a un distribuidor de cemento en México que recibe el dinero y entrega el material en el lugar acordado, lo que será la vivienda o negocio en México. Incluye además el asesoramiento y la transferencia de dinero es considerablemente más barata que las vías tradicionales. El margen de beneficio es pequeño para CEMEX pero se trata de un mercado que la compañía no estaba capturando y aprovecha sus redes de distribución en México. También existe Patrimonio Hoy Calle Digna donde se extiende el financiamiento para mejorar la infraestructura básica como es el pavimento, el abastecimiento de agua potable o el alumbrado público. Reconociendo que la vivienda y la educación son los componentes clave del patrimonio de una persona Patrimonio Hoy Escolar dona materiales de construcción a las escuelas que cada cliente elija, por valor de un porcentaje de su pago semanal.

Antonio Boadas, Procter & Gamble, Venezuela, se refirió a los programas sociales desarrollados por su empresa. Comenzó instando a los empresarios presentes a reconsiderar ciertos mitos que usualmente caracterizan a los segmentos pobres de la

sociedad como son que las empresas de consumo masivo no encuentran oportunidades de negocio en mercados deprimidos, que sus productos no se adaptan a estos tipos de consumidores y que el precio es una barrera de acceso para el consumidor en este segmento de mercado. En realidad es que existe un miedo lógico al fracaso al introducir campañas de comercialización en mercados que no se conocen. Esta es la verdadera barrera que ha impedido llegar a este segmento durante mucho tiempo a empresas de productos de consumo masivo. Es necesario aprender a escucharlos y ponerse en sus zapatos para poder llegar a estos mercados, modificando los modelos de negocio tradicionales para satisfacer las necesidades de los consumidores. Existe un débil conocimiento de los hábitos de consumo y de los canales de distribución. Las redes y las estructuras sociales son muy complicadas en lugares por lo general sobrepoblados y con poca confianza en las estructuras formales. Hizo alusión a la irritación que los segmentos de bajos recursos sienten cuando se los trata de manera diferencial.

En realidad se trata de crear nuevos modelos que contengan tanta creatividad como la que necesitan los consumidores de estos segmentos para cubrir sus necesidades. Algunos de los ejemplos citados por el Sr. Boadas son la venta de champú en envases grandes que generaron el desarrollo de centros de lavado de cabello en distintas comunidades. Así mismo se produce la venta en grandes cantidades de pañales que facilita un precio unitario más asequible y generó la creación de centros de cuidado de niños. Para el caso de los detergentes la falta de lavadoras dio lugar a lavanderías itinerantes, que se acercan hasta donde se encuentran los clientes.

P&G considera clave el desarrollo de relaciones sostenibles con los consumidores de bajos recursos, con organizaciones sociales, y con gobiernos locales, para lograr su cometido. A juicio del Sr. Boadas, resulta fundamental comprender la complejidad de estas redes, y captar las inquietudes y necesidades reales de esta franja poblacional. Una vez reestablecida la confianza, la comunicación bi-direccional que surge facilita el conocimiento de nuevas necesidades que pueden ser abordadas de manera satisfactoria generando además beneficios para la empresa. Este es el caso de la purificación de agua, el desarrollo de una nueva generación de jabones de tocador adaptados a los requerimientos de los consumidores, y el de los productos de limpieza multiuso. Además, a partir de que nacen centros de lavado de cabello, se crean





Recepción inaugural

empleos en comunidades azotadas por problemas sociales, P&G aborda un programa de capacitación de estilistas, para favorecer su desarrollo y, por supuesto, el uso de sus productos. Lo mismo ocurre con la asistencia técnica y la consiguiente creación de empleo para el desarrollo de las tareas requeridas, tanto de Pórtico con productores forestales costarricenses, como de CEMEX con albañiles mexicanos no profesionales.

También se mencionaron en el panel algunos ejemplos de otras empresas que no estaban presentes en la conferencia, pero que cumplían con los mismos preceptos, como lo es la fábrica de jeans que opta por vender los pantalones descosidos en India, para abaratar su costo, dando trabajo a docenas de personas que se dedican a coserlos en sus respectivas comunidades, a menudo recónditas. También se citó a Kola Real, de Perú, que distribuye sus productos mediante una red de pequeños fleteros independientes que tienen acceso a comunidades que un esfuerzo logístico organizado de otra manera quizás no alcanzaría.

Comentarios finales

En primer lugar, resultó interesante observar que los tres casos presentados cumplieron con objetivos de bien común en las tres sociedades latinoamericanas donde se desarrollaron, alcanzando rentabilidad económica para las empresas que los llevaron a cabo. Esto destierra el prejuicio de que la acción social empresarial siempre afecta negativamente a la cuenta de resultados. También rescata un concepto muy interesante, el posible entroncamiento de la misión empresarial con una visión más amplia de la definición de “rédito” ó “utilidad”, incorporando a la sociedad como una parte importante de la actividad empresarial.

Llamó la atención también el efecto multiplicador de los programas presentados, que no sólo satisfacen los objetivos de mayor comunicación y flujo de negocios, y consiguientemente rentabilidad, entre las empresas y sus clientes (en el caso de Pórtico, sus proveedores), sino que también se producen efectos secundarios enormemente beneficiosos para la sociedad. Por ejemplo, a partir de que nacen centros de lavado de cabello en Venezuela, se crean empleos en comunidades azotadas por problemas sociales,

P&G aborda un programa de capacitación de estilistas, para favorecer su desarrollo y, por supuesto, el uso de sus productos.

La creación de empleo y la inserción social de poblaciones que de otra manera se vería marginada, son consecuencias altamente favorables de emprendimientos llevados a cabo por las empresas en su abordaje comercial de segmentos de bajos recursos.

Resulta notable observar cómo la actividad empresarial lucrativa puede generar acciones sociales positivas en los distintos eslabones de la cadena de valor de su actividad tradicional. Incluso se puede decir que la acción comunitaria que resulta de esa inserción mejora cualitativamente la actividad empresarial, dotándola de conocimientos y contactos que no podría alcanzar de otra forma.

También se alcanzan beneficios comunitarios que representan el desvelo de muchas ONG latinoamericanas, como son la preservación del medio ambiente, forestación renovable, purificación de agua, y el arraigamiento de valores culturales sólidos como son el ahorro y solidaridad.

La conclusión predominante del panel fue que las empresas pueden generar valores sociales muy importantes, a la vez que mejoran sus respectivas rentabilidades. Y que a menudo pueden optimizar la creación de dichos valores con mucho menos esfuerzo y de manera más sustentable que aquel que es requerido por parte de cientos de organizaciones sociales sin fines de lucro. Se trata de una ecuación Ganar-Ganar que los empresarios no deben dejar de explorar.

EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Plenaria de Cierre

Martes, 28 de octubre de 2003

12:00–1:00 p.m.

EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

David Valenzuela

Presidente de la Fundación Interamericana (IAF), Estados Unidos

El propósito de este panel fue permitir a los participantes discutir temas tratados durante la conferencia y presentar sus ideas sobre el futuro de la RSE desde su propia perspectiva sectorial. Los integrantes del panel fueron el Sr. **Jacques Rogozinski**, Corporación Interamericana de Inversiones; Sr. **Pablo Gabriel Obregón**, Fundación Mario Santo Domingo; Sr. **Bradley Googins**, Boston College y el Sr. **Ivor Hopkins**, MHC Internacional Ltd.

En la evolución del concepto de RSE un tema constante que surgió a lo largo de toda la conferencia es la noción de que la RSE no es una acción individual o específica de naturaleza responsable en la cual las empresas y corporaciones se involucran. Más bien la RSE se está convirtiendo rápidamente en un concepto completo que abarca toda la empresa. La RSE es una manera de

estar implicando todo el conjunto de acciones en los que la empresa toma parte que son consideradas como socialmente responsables. De este modo, para insertar dentro de esta definición de RSE a una corporación, negocio o empresa debe tener presente el bienestar de sus empleados, accionistas, proveedores, clientes, vecinos, comunidad, región o nación. Esta visión de la RSE demanda que la responsabilidad social se inserte en la cultura y ética corporativa.

La filantropía empresarial o donaciones es una dimensión de esta definición que incluye el comportamiento de la empresa como un todo. A pesar de tener gran importancia, particularmente en las áreas geográficas de influencia, es solamente una de las expresiones de la RSE. En su expresión mínima una buena RSE incluye justicia en las políticas laborales, condiciones laborales adecuadas, preocupación y conocimiento sobre el medioambiente, la seguridad de los productos, un comportamiento ético en todos los niveles y esferas y llegando también a la comunidad. En una escala más amplia, la RSE puede acompañar el liderazgo de las empresas en áreas clave de políticas públicas, como acción afirmativa, igualdad de género, o asuntos de paz y justicia. Las empresas pueden también jugar su papel para contribuir a reformas de la sociedad, particularmente en países en desarrollo.

La investigación revela que los negocios o empresas que asumen este enfoque total hacia la RSE tienden a tener un desempeño consistentemente mejor que aquellas que no se caracterizan por una imagen

Preparación de la cena



Panel de cierre

de buena ciudadana. Este desempeño también se extiende al valor relativo de sus acciones. Sin embargo, mayores márgenes de beneficios pueden no ser una recompensa consistente de buena RSE. Puede darse en ocasiones que una buena RSE demande acciones que no mejoran los resultados, como protección medioambiental costosa o la preservación de puestos de trabajos durante recesiones económicas.

Buena parte de la discusión se centró en la necesidad de acción. La RSE es a menudo presentada en términos abstractos o como ideas que toda empresa razonable podría aspirar a conseguir pero que requieren pasos muy concretos que son muchas veces pospuestos hasta que llegue un momento más oportuno. También la RSE no debería ser un tema de discusión entre las empresas que la practican si no que debería ser el sujeto de un intenso diálogo. Algunas críticas se levantan en contra de la práctica de mantener conferencias que fundamentalmente “sermonean al converso”.

Finalmente, otro tema que emergió fue la necesidad de un conocimiento constante y la profundización en el compromiso de la RSE. La buena RSE no es una condición estática sino una perspectiva evolucionando constantemente, que busca perfeccionar y ampliar las prácticas y el entendimiento, o bien su papel como un ciudadano ético en el lugar de trabajo y en la comunidad.

Se propuso también que la RSE puede jugar un papel positivo en la gobernabilidad corporativa. Las compañías son agentes importantes en las sociedades y de este modo pueden ejercer influencia considerable en áreas que mejoran las prácticas democráticas, el comportamiento ético y la responsabilidad ciudadana. En Latinoamérica, la comunidad empresarial se ha mantenido mayormente en silencio mientras los asuntos más importantes que afectan a la sociedad se debaten. Las corporaciones podrían jugar un papel crítico en ayudar a consolidar las democracias más frágiles de la región y avanzar en las prácticas que albergan la responsabilidad cívica en áreas como el pago de impuestos, respeto por las leyes, preocupación por el medioambiente, etc...

El concepto de competitividad responsable se presentó como una nueva idea. Mientras que la

RSE puede ofrecer una correlación positiva con un buen desempeño económico, la necesidad de competitividad en una economía globalizada puede presentar dilemas e intercambios importantes. La necesidad constante de reducir los costes laborales ha llevado a la mayoría de las empresas a establecer sus manufacturas en países pobres que toleran pobres condiciones de trabajo, beneficios sociales inadecuados o prácticas de trabajo infantil. ¿Es posible seguir siendo competitivo a la vez que se mantienen altos estándares en estas u otras áreas? ¿Son los sobornos un mal necesario en la lucha por la competitividad? Hay una creciente preocupación referente a que mientras que la RSE puede proporcionar un filo competitivo puede también significar una pérdida neta de competitividad. En este ámbito los que proponen la competitividad responsable enfatizan la visión de largo plazo. Finalmente, preservar altos estándares éticos, a pesar de la necesidad de tomar decisiones difíciles que pueden afectar a la competitividad, podrían probar ser buenos para el desempeño y los resultados económicos.

Mientras miramos el futuro de la RSE, surgieron 3 temas principales:

- **RSE y la pequeña y mediana empresa (Pyme):** En la mayoría de las economías del mundo hasta el 80% de los trabajadores están empleados por una pequeña y mediana empresa. Aun así, la mayor parte de las discusiones se han centrado en grandes compañías, muchas de ellas multinacionales; y la mayor parte de las acciones que pueden ser consideradas contrarias a las buenas prácticas de RSE ocurren en Pymes: Pobres condiciones de trabajo, beneficios inadecuados para los trabajadores, condiciones insalubres, falta de atención a la protección medioambiental, etc... La cuestión es cómo incorporar las ideas de la RSE en las Pymes. Un número de ponentes desafió a las organizaciones internacionales y a las redes de RSE para poner mas atención a esta nueva frontera la cual tiene un potencial mucho más grande de beneficio social dado su impacto relativo en cuanto a mano de obra así como en las economías nacionales. Particularmente desafiantes son los países con altos niveles de empresas que actúan dentro de la economía informal.



- **Construcción de capacidades:** Algunos ponentes desafiaron a los participantes respecto a la necesidad de “andar el camino”. El caso continúa con que la voluntad de convertirse en buenos ciudadanos corporativos no es una decisión simple. Se necesitan muchos procedimientos internos y políticas para desarrollar suficientemente una nueva cultura empresarial que ponga un alto valor a la responsabilidad social. La buena RSE es un comportamiento aprendido que requiere tomar pasos deliberados, incluyendo la re-capacitación de trabajadores y gerentes. En este contexto, hay una gran demanda no satisfecha de expertos que asistan a las empresas y corporaciones que están interesados en convertirse en socialmente responsables, no sólo en sus prácticas si no también en su comportamiento general y visión. Se necesitan consultores profesionales para ayudar a las empresas a autoevaluar sus prácticas corporativas y su imagen, para determinar los cambios necesarios y para implementar las prácticas socialmente responsables. Este es un nuevo campo de actividad para el cual existe poca experiencia. Se necesita también asistencia para poner en marcha los cambios y proporcionar capacitación para los trabajadores y gerentes.
- **Alianzas sectoriales:** Existe un consenso general en que una de las formas más efectiva para las empresas de ejercitar su buena ciudadanía corporativa es formando alianzas con otras organizaciones para movilizar los recursos,

compartir experiencias y abordar de este modo un problema local o una necesidad. La mayoría de los miembros de estas asociaciones son gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y las empresas. Estas alianzas pueden ayudar a mejorar la educación, atender problemas sociales clave, como la drogadicción, y generar nuevos empleos a través de la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa. Las colaboraciones aprovechan el talento, las habilidades, los recursos y las ventajas comparativas de sus miembros. También ofrecen una prospección para la acción sostenida apoyándose en los recursos, creatividad y energía locales. Las asociaciones locales son la clave para la promoción del desarrollo, para el cual las empresas deberían jugar un papel clave e incluso de liderazgo.

La RSE es un movimiento que está rápidamente creciendo en Latinoamérica y El Caribe pero todavía está en su infancia. Con democracias frágiles y compromisos inciertos a los méritos del libre comercio, mercados abiertos y competencia global empujan al sector empresarial a asumir un rol de proporciones históricas. El liderazgo empresarial es necesario para el esfuerzo de reducir pobreza, fortalecer los deberes y compromisos cívicos, construir prácticas democráticas e incrementar el diálogo y confianza entre los distintos sectores de la sociedad. El sector privado armado con un fuerte sentido de responsabilidad social no sólo puede suponer una gran diferencia, si no una diferencia crucial.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: LOS CASOS DE LA INDUSTRIA EXTRACTIVA Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA.

Los tres artículos que siguen a continuación han sido editados y traducidos a partir del texto original compilado tras el Foro Electrónico organizado por el Instituto del Banco Mundial los días 7-21 de julio, 2003 sobre Políticas Públicas para la RSE⁹.

PREFACIO

Djordjija Petkoski¹⁰ y Nigel Twose¹¹

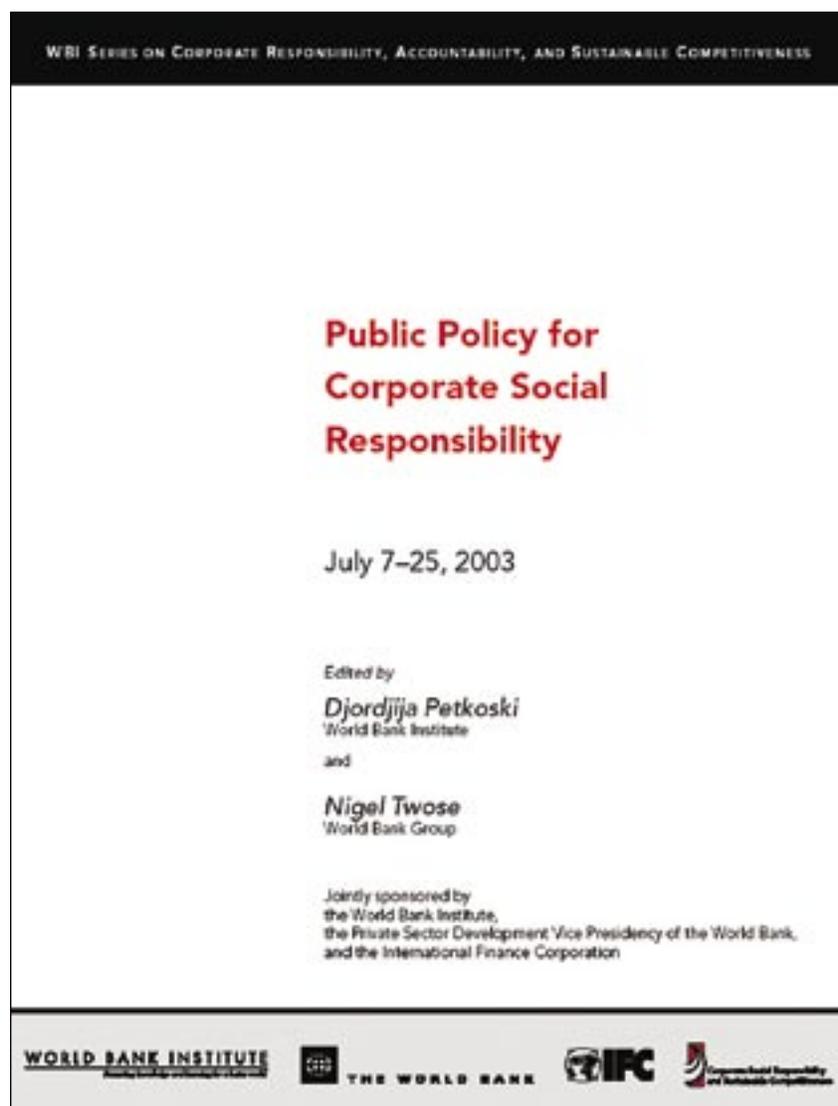
La responsabilidad social corporativa es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida, de manera que sea positivo tanto para las compañías como para el desarrollo.

Aunque la agenda contemporánea de RSE esta madurando, el término RSE todavía no ha calado en muchas agencias gubernamentales, ya sean de países industrializados o en desarrollo. Muy pocas iniciativas gubernamentales han sido llevadas a cabo explícitamente como “iniciativas pro-RSE” pero de

todos modos muchas han contribuido efectivamente a la promoción de mayor responsabilidad. Por ejemplo, el principal incentivo de las actividades del sector público para promover las exportaciones de bienes producidos de manera sostenible podría ser el conseguir divisas, pero aun así podría tener a su vez un impacto positivo al incentivar la producción responsable. Las agencias del sector público que no usan la expresión “responsabilidad social de la empresa” no están necesariamente haciendo menos que aquellas que si utilizan el término.

El desafío para las agencias gubernamentales es identificar prioridades e incentivos que sean significativos en el contexto local y nacional y construir sobre las iniciativas y capacidades ya existentes. Existe una gran oportunidad en los países en desarrollo para aprovechar el entusiasmo actual hacia la RSE donde se pueden aunar a los esfuerzos hacia objetivos y prioridades clave de las políticas públicas y de este modo incentivar que se produzcan resultados en ambos frentes.

La necesidad abrumadora por conseguir el desarrollo sostenible y equitativo infravalora la importancia de conseguir un mejor entendimiento del rol de las políticas públicas en



Papel del sector público			
Mandato	Legislación de orden y control	Regulador e inspección	Premios y sanciones legales y fiscales
Facilitador	Legislación facilitadora	Creación de incentivos	Construcción de capacidades
	Apoyo financiero	Dar a conocer	Estimulación de mercados
Asociatividad	Combinar recursos	Participación de los grupos interesados	Diálogo
Respaldo	Apoyo político	Publicidad y reconocimiento	

relación con la responsabilidad social de la empresa y su potencial para contribuir a la agenda de desarrollo.

Los gobiernos y las compañías deberían integrar estos asuntos dentro de las políticas y estrategias empresariales como parte de su compromiso con la ética en los negocios y la RSE. De todos modos, la RSE es un asunto complejo con multitud de actores, definiciones e interpretaciones. En vez de enfocarse en encontrar la respuesta correcta a lo que son a menudo preguntas débilmente planteadas, el desafío real es gestionar el diálogo entre las distintas partes interesadas, construyendo coaliciones para la acción y creando oportunidades adicionales de aprendizaje a través de la implementación de planes de acción sostenibles.

EL PAPEL QUE LOS GOBIERNOS PUEDEN JUGAR EN CREAR UN AMBIENTE CONDUCENTE PARA LA RSE

La RSE cubre una gran cantidad de asuntos referidos a la conducta de las empresas, desde la gobernabilidad corporativa y la protección medioambiental hasta la inclusión social, derechos humanos y desarrollo económico nacional. En el caso de las inversiones en el sector privado en países de ingresos bajos y medio-bajos, el énfasis puesto en cada uno varía, y a veces difiere de las prioridades del inversor y de algunas empresas en países más desarrollados.

El papel del sector público respecto a la RSE es complejo y un campo emergente. Dado que el término

RSE no ha calado todavía en muchas agencias del sector público muchas de sus intervenciones no se han llevado a cabo explícitamente como RSE aunque podrían catalogarse como parte de la agenda de RSE. Existe por tanto una experiencia relevante de gran riqueza en las agencias del sector público que está siendo ignorada. La siguiente tabla establece las posibles intervenciones del gobierno en materia de RSE.

Para asuntos de RSE que se impulsan por el funcionamiento del mercado, como los salarios de los altos ejecutivos, el sector público puede elegir la adopción de un enfoque de *laissez-faire* o facilitar la creación de códigos voluntarios. Para aquellos asuntos de RSE para los cuales el mercado no provee suficientes incentivos, donde no existe un claro argumento empresarial, se puede sugerir un papel más relevante para crear incentivos. Esto podría incluir una reforma reguladora o la negociación de alianzas estratégicas con las empresas o la sociedad civil, basado en compartir costos y riesgos.

En países de ingresos bajos y medio-bajos, el interés esta creciendo en las posibles alineaciones entre el bien público resultado de las actividades de RSE con las prioridades del sector público. Por ejemplo, los gobiernos de los países en desarrollo están empezando a ver las actividades de RSE como un medio para mejorar sus estrategias de desarrollo sostenible, como un componente de su estrategia de competitividad nacional para atraer inversión directa extranjera, posicionar sus exportaciones globalmente y mejorar los resultados de los objetivos fijados en referencia a la pobreza.

Tratando con la complejidad: Definición RSE y medición del desempeño

La RSE es compleja, ancha y profunda en términos de temática, actores, contradicciones y dilemas. Ni el sector público ni las empresas son categorías homogéneas. Existe una necesidad para reconocer la distinción entre agencias del sector público en el ámbito nacional, regional y global, y también entre diferentes tipos de empresas, desde las Pymes a las compañías multinacionales.

Dada la complejidad de la RSE no existe una tipología de actividades que ayude a los investigadores a medir las actividades de RSE en distintos países. De todos modos, cualquier modelo necesita ser flexible para no paralizar la innovación. Una sugerencia podría estar basada en las cuatro dimensiones de la RSE (económica, legal, ética y filantrópica) según Carroll¹². Aunque ya existen algunos estándares y medidas es necesario diferenciar entre estándares de gestión, como ISO 14001, y las medidas del desempeño cuando se evalúan las actividades de una empresa.

La necesidad de RSE específica y local

Es necesario generar más investigación sobre las condiciones específicas de los países, particularmente en aquellos en desarrollo, y equilibrar el énfasis actual en estudios sobre países de la OCDE. Esto ayudaría a darle forma al papel de los negocios en la sociedad. La RSE es vista de diferentes maneras en distintos lugares del mundo. Las diferentes visiones dependen de las circunstancias culturales e históricas, lo que significa que se necesitan soluciones específicamente locales y sensibles al aspecto cultural. Por ejemplo, en los países que formarán parte de la Unión Europea a partir del 1 de mayo de 2004¹³, las discusiones están unidas a la redefinición de los límites de responsabilidades entre el sector público y el privado. También está definida por un bajo nivel de conocimiento de qué es la RSE, particularmente los gobiernos locales. Algunos de los enfoques hacia la RSE dependen de la orientación del gobierno y del nivel de influencia del mundo empresarial en la política. Es necesario darle mayor énfasis a la definición y puesta en marcha de la RSE (por ejemplo, en los informes de las empresas) en el ámbito local más que en el global.

Los lineamientos de RSE nacionales, específicos para cada contexto, con los que se pueden comparar el

desempeño en RSE de las compañías, pueden ser una forma de solucionar esta falta de localización. No obstante en la práctica parece no ser posible dada la dificultad para definir y medir, comparando con indicadores sociales, aunque algunas multinacionales están esforzándose en medir e implementar la RSE en el nivel local. Aquí es donde a menudo empieza el dilema, pues lo que parece ser una política clara (por ejemplo la prohibición del trabajo infantil) se convierte en un asunto complejo cuando se tiene en cuenta el contexto local.

¿Tiene el sector público un papel que jugar?

Hay un acuerdo general sobre que el sector público tiene un rol y que el tipo de RSE que emerge está moldeado por los diferentes papeles que juega. Los gobiernos han adoptado generalmente la RSE de manera reactiva, por ejemplo en respuesta a requerimientos en los mercados exteriores, más que de manera pro-activa.

El compromiso del sector público es particularmente crucial donde surgen dudas sobre la responsabilidad corporativa. Las asociaciones y sinergias entre el sector público y el privado serían de lo más útil, aunque esto solo funcionaría si el sector privado no asume como suyas las responsabilidades y funciones que le corresponden al sector público. Unas cuantas preguntas que necesitan ser contestadas: bajo qué circunstancias funcionan las alianzas, dónde es posible la cooperación inmediata, y dónde el conflicto de intereses es inevitable.

¿Qué papel debería asumir?

El gobierno necesita liderar donde las empresas no parecen estar preparadas para comprometerse. Algunas sugerencias son:

- Asegurando la gobernabilidad efectiva y un entorno que favorezca la RSE. Esto significa que el gobierno necesita proveer una estructura legal y reguladora que funcione, y un mecanismo efectivo para proveer los servicios públicos.
- Implantar una junta o agencia especial con una función de alentar la RSE y vigilar las actividades de los sectores público y privado para asegurar que la RSE no es oportunista.
- Predicar con el ejemplo, a través de sus licitaciones, y levantando interés entre los inversores.

- Eliminar los sobornos y la corrupción y alentar la transparencia en las relaciones entre el gobierno y las empresas, particularmente en lo relativo a los pagos hechos a cambio de acceso a los recursos naturales (como petróleo y minerales). Promoviendo la transparencia en el ámbito del gobierno local y llegando hasta los grupos empresariales de presión hacia el gobierno.
- Creando una visión y estrategia para la RSE, permitiendo a las empresas trabajar con el gobierno para la consecución de esa estrategia.
- Centrarse particularmente en la brecha en la agenda actual de la RSE, particularmente cómo trabajar con las Pymes y cómo la RSE puede hacerse funcionar en países con poca información y falta de capital.
- Aplicando procesos como Local Agenda 21¹⁴ para involucrar empresas locales a implementar RSE.

Abordando la falta de capacidad del sector público

No todos los gobiernos tienen la capacidad de comprometerse con la RSE, o incluso establecer una estructura reguladora y legal que funcione, particularmente en países en desarrollo. Esto significa que el enfoque deseable de alianzas puede no ser posible. Cuando éste es el caso, las empresas tienen un papel apoyando al sector público. Para ello el gobierno necesita fijar objetivos claros de políticas públicas y después alentar las actividades empresariales en RSE que contribuyen a aquellos objetivos fijados. En cualquier caso, primero hay que definir qué es socialmente responsable. Sólo el sector público tiene la visión general y el entendimiento de los objetivos sociales para ser capaz de darle forma a la RSE. Además, los gobiernos no deberían dejar la autoridad legal en grupos privados no elegidos por la población para establecer sus propios estándares de RSE. De cualquier modo, los sectores públicos y privado a veces fallan al implementar sus políticas y afirmaciones relacionados con la RSE, lo que es necesario ante todo es voluntad política.

Decisiones de negocios, incentivos y motivaciones

Algunos sostienen la posición de que esperar que la gerencia de una compañía maximice el valor de los

accionistas a la vez que intenta alcanzar objetivos sociales y ambientales no claramente definidos los hace no responsables de sus acciones, y potencialmente les permite actuar en interés propio. Se plantea la discusión de si el valor de los accionistas y los objetivos sociales y medioambientales están alineados entre sí y por tanto existe un argumento empresarial a favor de la RSE. Una posición comúnmente mantenida entre los líderes empresariales es que adhiriéndose a los estándares sociales y medioambientales puede dañar su posición competitiva. Muchos dudan que exista necesariamente un enlace causal entre el desempeño social y medioambiental y el desempeño financiero. Son los que reivindican una aceptación abierta de que en algunos casos habrá una situación donde todas las partes ganen pero que también se puede dar el caso en el que no, al menos en el corto plazo. Teniendo en cuenta esto, en el largo plazo, el sector público debería reconocer la buena voluntad de aquellas empresas que incorporan la RSE en sus agendas.

El sector público tiene que crear los incentivos adecuados para las acciones responsables de las empresas. Podría ser difícil convencer al empresariado a tomar parte en asociaciones si no encuentran una razón financiera que lo justifique. De este modo, la RSE debería estar ligada a la gestión del riesgo corporativo. El sector público debería proveer los incentivos donde no existe el argumento empresarial para la RSE, si se crea un impacto positivo en la empresa se alienta la sostenibilidad a largo plazo y no tanto las ganancias a corto. Estos incentivos pueden ser creados por el gobierno (a través de subsidios, desgravaciones fiscales o sanciones) o por presión de la sociedad civil.

Hacia en cambio en la mentalidad empresarial

La adopción y generalización de la RSE puede seguir la experiencia que la gestión de la calidad siguió hace unos años, que al principio fue acogido con escepticismo pero que ganó una aceptación más amplia mientras se reconocía que se trata de una parte esencial de un negocio próspero. Establecer alianzas es difícil dado que existen presunciones muy arraigadas por parte del sector privado hacia el gobierno y viceversa. Ambas partes necesitan cambiar su mentalidad hacia el otro para permitir diálogo y establecer alianzas que tengan éxito.

El peligro de que la RSE sea vista como una herramienta de promoción de marca está presente. Sería necesario que tanto la sociedad civil como los gobiernos se involucren en acelerar el cambio del empresariado, quizá usando el concepto de RSE mismo como base. De cualquier manera, este cambio necesita ser específico en cada contexto y dirigido desde los movimientos de base, los intentos de imponer la RSE desde arriba pueden no funcionar.

El papel de la educación, la información y el compartir experiencias

La enseñanza de la RSE podría construir capacidades, promover la interacción entre los diferentes actores, demandar buena gobernabilidad, registrar el desempeño y tomar en cuenta la cultura e identidades locales. Para empezar, la RSE, los negocios y la ética deberían ser un elemento central en los temarios académicos, tanto en los grados de administración de empresa como en otras disciplinas. En algún momento se podría incluso plantear ir más allá de la educación universitaria formal y empezar a introducir los temas relacionados con la RSE mucho antes y continuar con ello en la formación de reciclaje profesional, involucrando en todo momento al sector privado en la enseñanza de la RSE.

El compartir la información es también un elemento importante. Las agencias del sector público podrían iniciar de manera útil el aprendizaje y el intercambio de buenas prácticas entre diversas comunidades y lugares. La tecnología y las telecomunicaciones podrían promover la transparencia en términos de políticas del sector público e internacionalizando la presión de grupo que hace que las empresas actúen responsablemente.

El papel de los gobiernos extranjeros y de las instituciones multilaterales

En una situación ideal, los gobiernos extranjeros y las instituciones multilaterales deberían ligar su apoyo a la RSE invirtiendo solamente en proyectos que involucren compañías responsables. Esto forzaría a los gobiernos a establecer mecanismos para incentivar al sector privado a poner en práctica los principios de la RSE. Donde exista el cumplimiento limitado de la legislación, las instituciones multilaterales deberían actuar como auditores externos y monitorear tanto a sus países miembros como a las compañías multinacionales.

El papel de la sociedad civil

La sociedad civil tiene el rol de apoyar para que el sector público cree un ambiente propicio para la RSE. Generalmente, se entiende que las organizaciones de la sociedad civil tienen un papel importante. Existen segmentos de la sociedad civil (incluyendo los medios de comunicación, ONG, sector académico y la iglesia) que pueden involucrarse en la RSE y llamar la atención al resto para que vayan de las palabras a los hechos demostrando su propia responsabilidad social. Las organizaciones de la sociedad civil pueden ser capaces de actuar como un puente entre el sector privado y el público y pueden traducir la terminología del desarrollo social al lenguaje de los negocios. También tienen un importante papel informando a la sociedad sobre el comportamiento de las empresas tanto si es responsable como si no.

Una sociedad civil efectiva necesita el apoyo del sector público y una buena gobernabilidad dentro de sus propias instituciones. El gobierno puede ser capaz de coordinar alianzas entre los negocios y las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, existe una necesidad especial para la acción en países con fallos de gobernabilidad o donde la capacidad del sector público se presenta débil, por ejemplo actuando como mediador entre el gobierno, los ciudadanos y las compañías. La sociedad civil en si misma puede ser capaz de apoyar la capacidad gubernamental para tratar los asuntos de RSE en las áreas donde se necesite.

RSE y la competitividad nacional

Un elemento conducente importante para el fortalecimiento de la RSE es atraer inversión extranjera “de calidad” y la RSE puede aportar un carácter atractivo en el ámbito nacional. Además, las actividades de las empresas responsables crean un mejor entorno empresarial y promueven el desarrollo social, que es conducente para las inversiones a medio y largo plazo.

La RSE podría ayudar a los países en desarrollo en cuanto a competitividad dado que la ventaja competitiva en este instante se basa en bajos costos, a pesar de la opinión mantenida por muchos líderes empresariales de que no se puede esperar que las empresas operando en países en desarrollo se adhieran a los estándares sociales y medioambientales que los países desarrollados no siguieron en sus etapas de desarrollo.

Pymes y las empresas autóctonas

A las Pymes se les deberían pedir las mismas responsabilidades que a las compañías más grandes en sus actividades operativas aunque involucrar a las Pymes en la RSE es un desafío, particularmente en países en desarrollo. Se podrían sugerir los siguientes enfoques:

- Crear incentivos para que las Pymes adopten la RSE, quizás a través de desgravaciones fiscales o como parte de la estrategia de reducción de pobreza como promueven las instituciones multilaterales.
- Establecer la financiación gubernamental de alianzas, colaboración y redes de aprendizaje entre Pymes y entre el Norte y el Sur.
- Crear alianzas entre Pymes y compañías más grandes.
- Promoción pública y subsidio para la adopción de estándares de RSE como SA8000.
- Enlazar la RSE a las licitaciones públicas a satisfacer por Pymes.

Categorías de RSE

Economía

- Flujos monetarios hacia el sector público
- Desarrollo del empleo y los recursos humanos
- Gestión del aprovisionamiento y la gestión de la cadena de suministro
- Transferencias de tecnología y derechos de la propiedad intelectual.

Medioambiente

- Producción segura para el medioambiente, de productos y servicios
- Evaluación y gestión del impacto medioambiental
- Sistemas de gestión y reporte medioambiental

Social

- Salud y seguridad de los empleados
- Estándares laborales
- Corrupción y sobornos
- Derechos humanos
- Violencia y conflictos
- Evaluación y gestión del impacto social
- Participación en la comunidad y con las partes interesadas (no comercial)
- Filantropía tradicional
- Inversión social
- Reporte social y sistemas de gestión

Gobernabilidad corporativa

- Derechos y tratamiento de los accionistas
- Políticas de gobernabilidad y principios de gobierno
- Apertura de información e informes
- Responsabilidades del directorio
- Cuidado del cliente/usuario final

Prioridades del sector público¹⁵

- Comercio e inversión extranjera
- Política fiscal y monetaria
- Políticas industriales y de desarrollo del sector privado
- Desarrollo de infraestructura
- Descentralización y gobierno
- Empleo
- Instituciones nacionales y reforma institucional
- Servicios de salud
- Educación y desarrollo de la juventud
- Reducción de pobreza
- Protección medioambiental y gestión
- Seguridad alimenticia
- Estabilidad política

EXPLORANDO LA ALINEACIÓN ENTRE LAS PRIORIDADES DEL SECTOR PÚBLICO Y LAS ACTIVIDADES DE RSE EN LA INDUSTRIA EXTRACTIVA

El sector de la industria extractiva, específicamente las compañías involucradas en las operaciones primarias de petróleo, gas y minería, se trata típicamente de grandes empresas multinacionales operando en un país a lo largo de muchos años, a veces décadas. Las operaciones suponen grandes inversiones de capital, actividades de construcción requiriendo mano de obra, abastecimiento global y local y largos periodos de gestión de instalaciones. Los ingresos por impuestos y regalías son a menudo sustanciales, aunque diferidos en el tiempo, y a pesar de que ofrecen una oportunidad económica también pueden ser a veces un detonador para una gobernabilidad insuficiente.

El interés esta aumentando en cuanto a la potencial coincidencia de las prioridades del sector público y las actividades de RSE del sector privado, no menos en referencia a las practicas de gestión medioambientales y sociales en la industria extractiva. Esto plantea la pregunta: ¿cómo puede la política pública formularse para fortalecer esta alineación mientras se asegura que el resultado de las intervenciones es óptimo (buenas para la compañía y el desarrollo social) y factibles (que no sean incompatibles los valores empresariales con las limitaciones institucionales del gobierno). La siguiente tabla muestra un medio para empezar a buscar las alineaciones potenciales entre las practicas de RSE y las responsabilidades y políticas del sector público.

Características de la RSE en la industria extractiva

A menudo, aunque no siempre, las actividades de las compañías de extracción de petróleo, gas y minerales están localizadas en regiones que donde (i) se quiere asegurar el flujo de recursos, (ii) existen gobiernos débiles, (iii) se da una falta de planificación social y económica en la región donde se llevan a cabo las operaciones, y (iv) las comunidades locales que están al tanto de una alineación entre la huella convencional de las empresas en las sociedades (en forma de redistribución de impuestos, empleos de larga duración y sus beneficios, desarrollo de Pymes y de la infraestructura local) y sus propias prioridades de supervivencia. La división de los roles entre las compañías operativas y el gobierno en

mejorar el impacto social y económico de la industria extractiva para las comunidades locales es un asunto fundamental.

El papel del gobierno en evitar el síndrome de dependencia

Se debe evitar crear dependencia crónica en la comunidad de las donaciones de la compañía o sus recursos. La volatilidad comercial del sector de la industria extractiva sugiere que las compañías deberían abstenerse de establecer compromisos de programas de desarrollo de largo plazo de carácter unilateral ya que estos pueden generar falsas expectativas y crear dependencia. Deben evitar también afectar al papel que debe desempeñar el estado. Se consigue una mayor sostenibilidad y una reducción de las responsabilidades de la compañía cuando éstas aprenden a asociarse con los gobiernos locales en proyectos en la comunidad, sincronizando los programas de inversión social con las prioridades estratégicas en materia social y económica del gobierno local o regional. Donde estos procesos políticos y de planificación están ausentes, debilitados o corrompidos, las empresas deberían liderar desde atrás, es decir evitar alterar el papel propio del estado pero participar de forma transparente y gradualmente construir las capacidades para que las autoridades locales puedan planificar el desarrollo social y económico. Este tipo de inversión social “inteligente” fue pensado para países como Angola donde se necesita la buena gobernabilidad para una resurrección del país.

Yendo un paso más allá, las empresas podrían entrar en los mismos procesos de planificación junto a la sociedad civil, transformando ejercicios para la puesta en marcha de planes, que suelen ser hipotéticos, pensados desde las oficinas y dominados por el gobierno, en un entendimiento compartido en la zona de las operaciones, la división de roles y las responsabilidades para implementar los planes. Un enfoque de supervivencia sostenible podría ser una metodología para una forma más inclusiva de planificación económica regional. Dos tipos de organismos se podrían promover para estos ejercicios de planificación: Organizaciones del gobierno central y supranacionales (i.e. bancos de desarrollo), preferiblemente las instituciones supranacionales cuando los niveles de corrupción presentan un desafío a la participación de la sociedad civil y la transparencia.

También se debe avisar sobre el hecho de que las autoridades locales y regionales están a menudo basadas

en zonas urbanas, y de este modo falta incentivo político para involucrarse en planificación social y económica o asociación con empresas cuyas operaciones se encuentran en áreas muy remotas con densidad electoral baja. Las operaciones de BP en Tangguh (Indonesia) y el sector minero en Filipinas son ejemplos de las dificultades de las operaciones de la industria extractiva buscando asociaciones (o entrar en proyectos de planificación estratégica económica conjunta) con autoridades locales cuya capacidad de planificación y gestión es débil y cuya base de poder se encuentra muy lejos del lugar donde se llevan a cabo las operaciones.

Mostrando RSE para promover inversión directa extranjera en la industria extractiva

¿Cuál podría ser el papel de los gobiernos locales y regionales para utilizar sus capacidades en RSE como parte de la promoción de inversión extranjera directa? En el caso de la industria extractiva el ejemplo del Gobierno de Sudáfrica merece ser mencionado. En el caso de Sudáfrica se da una combinación de alianzas (en forma de creación de políticas negociadas con las compañías) y es llevada a cabo con criterios de concesión de licitaciones, i.e. propietarios de minorías étnicas, equidad en el empleo, abastecimiento afirmativo e inversión en la comunidad, combinado para mejorar el desempeño social y económico, con nuevas operaciones de minería. En Filipinas, una capacidad demostrable de las operaciones mineras para colaborar con el gobierno local y regional en la planificación económica y social, podrían también añadir una base para la promoción de la inversión directa extranjera.

Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones, en la realidad se pueden malinterpretar estas formas de promoción como desincentivadoras para la inversión directa extranjera ya sea porque los mensajes sugieren una mayor exposición al riesgo comercial o porque levante previsiones de costes recurrentes más altos y mayor pasivo fijo. Además, las intervenciones proactivas del gobierno pueden ser interpretadas como que se externalizan los costes sociales de la inversión y de este modo se incrementa el costo de capital.

ENTENDIENDO LA RELACIÓN ENTRE LA RSE, EL COMERCIO Y LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA

Más y más compañías se preguntan cuál es el enlace entre las estrategias de RSE y sus actividades de comercio desde las perspectivas de exportación e

importación. Las multinacionales están exportando no solo sus productos y servicios si no también sus estándares operativos, mejores prácticas empresariales, valores y principios (i.e. códigos de conducta) por todo el mundo.

Muchas de estas prácticas están siendo adoptadas por las empresas domesticas. Las corporaciones y las instituciones financieras más progresivas ven la RSE y las inversiones sostenibles como una ventaja competitiva o un requerimiento mínimo para la mitigación del riesgo.

Los gobiernos están empezando a ver la RSE y los códigos de conducta como un medio efectivo en términos de costo para mejorar las estrategias de desarrollo sostenible. También se atisba la posibilidad de que sea un componente de su estrategia de competitividad nacional para competir por los flujos de inversión extranjera del tipo “beneficioso” y para posicionar las exportaciones globalmente. Por ejemplo, el acuerdo textil entre Estados Unidos y Vietnam firmado en Mayo de 2003 incluye una obligación para las autoridades vietnamitas de promocionar la implementación de códigos de RSE. A cambio se obtiene el acceso al mercado estadounidense, que se ha convertido en el mayor mercado de destino para Vietnam tan solo dos años después de iniciar relaciones comerciales formales. Esto parece ser la primera vez que un acuerdo comercial internacional ha incluido las obligaciones del gobierno para favorecer los códigos de RSE. El acuerdo textil entre Estados Unidos y Camboya también incluye una obligación para aumentar los estándares laborales con el incentivo de obtener mayores cuotas.

RSE, multinacionales y Pymes

¿Por qué el activismo relacionado con la RSE se centra casi exclusivamente en las grandes multinacionales? Se identifican un número de razones: visibilidad, efecto derrame dentro de la cadena abastecimiento; y una habilidad para afectar a los resultados de la empresa. Parece existir poca disputa en marcar los objetivos en las compañías multinacionales, de todos modos, estas compañías suelen pagar mejores salarios y tener mejores condiciones de trabajo que las firmas locales así que se debería por tanto poner más atención a otro tipo de organizaciones que tenga peores condiciones.

Algunos países fueron haciendo esfuerzos paralelos para mejorar la competitividad de las Pymes locales.

En el caso de Vietnam, factores externos, digamos el Acuerdo Comercial Bilateral entre Estados Unidos y Vietnam, jugó un papel importante en mejorar la presencia de SA8000 en el país. En un segundo caso, el gobierno de Tailandia consultando con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), está en proceso de avanzar su propio código que será usado para certificar firmas locales.

RSE y los acuerdos comerciales

Dado el problema sobre la definición de la RSE existe alguna preocupación sobre la inclusión de las provisiones de RSE en los acuerdos comerciales. Es particularmente preocupante que parámetros de RSE definidos vagamente se conviertan en herramientas de proteccionismo.

Cualquiera de estas provisiones de acuerdos comerciales debe incluir descripciones detalladas de lo que significa el término RSE. Un modelo que ayuda en este sentido son los criterios de monitoreo de la OIT usados en Camboya, diseñado en cooperación con varias partes interesadas, y que significó concretar lo que significa el término “cumplir substancialmente” el cual se encontraba en el Acuerdo Comercial Bilateral sobre Textiles entre Estados Unidos y Camboya.

Otro punto de vista sería la inclusión de la RSE y las provisiones relativas a la RSE (asuntos laborales, medioambiente) a los acuerdos comerciales porque sería facilitar y alentar la RSE en multinacionales menos visibles que se encuentran fuera del escrutinio en el que caen las compañías operando en sectores de consumo más prominentes como los textiles, café y calzado.

El Estado: buena gobernabilidad, inversión extranjera y comercio

La promoción de la RSE y las provisiones relacionadas con la RSE no son un elemento desincentivador para la inversión, pero solamente si el país se mantiene competitivo en costes. La implicación es que los países deben continuar construyendo un clima de inversiones apropiado que incluya reducciones del costo incurrido debido a las débiles instituciones y a la falta de infraestructuras.

Camboya es un ejemplo positivo donde los esfuerzos de promover el país como un “lugar seguro para la producción” parece haber jugado a su favor. Los inversores están produciendo bienes que no están en la cuota de textiles impuesta por Estados Unidos. El país

es percibido como competitivo en costos, en particular con el sistema de monitoreo de la OIT, disfrutando de considerable credibilidad entre los compradores internacionales de prendas textiles.

La pregunta de cómo facilitar la buena gobernabilidad sin reemplazar al estado o quitándoles sus obligaciones persiste. El caso de Tailandia ofrece un ejemplo excitante de cómo las iniciativas de RSE lideradas por el gobierno no solo incentivan la inversión extranjera si no que aumentan la competitividad de las empresas locales a través de proyectos de certificación.

Más de esta tendencia se verá en los próximos años cuando los países, temerosos de perder cuotas de mercado frente a China, empiecen a promocionarse a sí mismo como “diferentes a China” en referencia particularmente a estándares laborales. La implicación es un mercado emergente de países compitiendo en ofrecer un clima de inversiones de bajos costos y social y medioambientalmente responsable, en efecto se producirá una “carrera hacia la cima”.

¿Crear nuevas instituciones globales o fortalecer las existentes?

Las instituciones internacionales existente, especialmente la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la OIT deberían trabajar para mejorar la RSE. Existe cierta preocupación sobre estas instituciones facilitando el proteccionismo mientras que otros consideran que solo reconociendo la relación entre comercio y trabajo en el marco de una institución como la OMC puede esperarse que se produzca una armonización de mejora de estándares. A la inversa, el trabajo que esta llevando a cabo la OIT implica que no es necesario establecer una relación determinada para utilizar el comercio internacional como un mecanismo de construcción de instituciones domésticas y RSE.

Hoy en día, los países en desarrollo están aleccionados a diseñar estrategias de desarrollo para aliviar la pobreza que no vaya en detrimento de la apertura de sus economías si no que de alguna forma sean capaces de impulsar la igualdad social. En este contexto, los mecanismos para mejorar la RSE no son solamente más proclives a surgir si no que es vital que suceda de este modo si queremos hablar de desarrollo sostenible y crecimiento económico en la misma profundidad.

NOTAS FINALES

- ¹ Se puede encontrar un resumen del estudio en www.sustainability.com/developing-value/contents.asp. La matriz del argumento empresarial, presentada mas adelante, proviene de este estudio.
- ² Para los efectos de esta presentación se puede considerar la sostenibilidad como sinónimo de responsabilidad social de la empresa, llevada a cabo con visión de largo plazo.
- ³ El Sr. Clariond-Reyes no pudo asistir a la conferencia por motivos de salud, pero envió su ponencia escrita y el moderador la resumió.
- ⁴ Interesante anotar que los cuatro de los cinco ponentes han utilizado términos diferentes para referirse al concepto de responsabilidad social de la empresa: "alianzas sociales", "sostenibilidad", "supervivencia sostenible" y "ciudadanía corporativa". Ello es indicativo de que el concepto amplio de responsabilidad social de la empresa es cada vez más necesario para unificar criterios y englobar estos conceptos dispersos.
- ⁵ La encuesta cuenta con un elevado grado de respuesta, aproximadamente el 88% del personal
- ⁶ Jorgensen, H.B., Pruzan-Jorgensen, P.M. et al. (2003) *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*. Washington, D.C.: The World Bank and International Finance Corporation, p. 1.
- ⁷ Carroll, A. (1999) "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business & Society*, 38, 3, pp. 268-295.
- ⁸ El auge experimentado por este mercado ha dado origen a diversas denominaciones. Quizás una de las más innovadoras ha sido la de "Mercado de las Mayorías", acuñada por la Revista *Debates* del IESA, de Venezuela, en alusión a la enorme franja de población que hoy experimenta pobreza ó indigencia en América Latina.
- ⁹ Puede ver el texto íntegro en http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/pdf/publicpolicy_econference.pdf
- ¹⁰ Desarrollo del Sector Privado, Instituto del Banco Mundial (WBI)
- ¹¹ Desarrollo del Sector Privado, Banco Mundial, CSR Practice
- ¹² Carroll, A. B.: 1999, 'Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct', *Business & Society*, 38(3), 268-295
- ¹³ Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Eslovaca y Eslovenia
- ¹⁴ Local Agenda 21 es el plan de acción para un desarrollo sostenible de las municipalidades. Establecida por las autoridades locales junto con las partes interesadas y los ciudadanos. El mandato para establecer Local Agenda 21 fue dado a las comunidades en todo el mundo por Naciones Unidas.
- ¹⁵ Herramienta de diagnostico y valoración del Banco Mundial- *Version 1.2*, desarrollado por Michael Warner con la ayuda de Halina Ward.

ANEXO: AGENDA DETALLADA

26, 27 Y 28 DE OCTUBRE DE 2003
HOTEL CAESAR PARK
CIUDAD PANAMÁ, PANAMÁ

Domingo 26 de octubre de 2003

3:30 – 7:30 p.m.—Inscripción

7:30 – 8:30 p.m.—Recepción de Bienvenida ofrecida por Grupo Empresarial Bavaria (Gran Salón)

Lunes 27 de octubre de 2003

7:00 a.m. – 3:00 p.m.—Inscripción

8:00 – 9:00 a.m.—Desayuno Continental ofrecido por el Banco Mundial (Foyer)

9:00 – 10:00 a.m.—Ceremonia de Apertura (Gran Salón)

Banco Interamericano de Desarrollo
Sr. Enrique V. Iglesias, Presidente

Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas
Sr. Zéphirin Diabré, Administrador Adjunto

Autoridad del Canal de Panamá
Ing. Alberto Alemán Zubieta, Administrador

Gobierno de Panamá
Su Excelencia Mireya Moscoso, Presidenta de la República de Panamá

10:00 – 10:30 a.m.—Café (Foyer)

10:30 a.m. – 12:45 p.m.—Primera Sesión Plenaria (Gran Salón)

Papel de la Responsabilidad Social Empresarial en la Mejora de la Competitividad

Moderador

Sr. Antonio Vives, Subgerente, Empresa Privada y Mercados Financieros, Banco Interamericano de Desarrollo

La Evidencia

Sr. James Austin, Social Enterprise Knowledge Network SEKN, Harvard Business School

Sra. Josefina Doumbia, Coordinadora de Medioambiente en Latinoamérica, Corporación Financiera Internacional, Grupo Banco Mundial

Sector Privado

Sr. Eugenio Clariond Reyes, Presidente, Grupo IMSA, México y Miembro del Comité Ejecutivo, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

Sr. Paulino Barros, Vicepresidente Ejecutivo, BellSouth Latinoamérica

Sr. Stan S. Litow, Vicepresidente, Relaciones con la Comunidad; y Presidente, IBM International Foundation

Gobierno

Sr. Andrés Palma, Ministro de Planificación y Cooperación, Chile

Sociedad Civil

Sr. Joost Martens, Director Regional para Centroamérica y El Caribe, Oxfam International

Para establecer el marco de referencia de la conferencia, destacados ponentes de la empresa privada, sociedad civil, gobiernos y del mundo académico compartirán evidencias sobre el impacto positivo que la RSE tiene en la competitividad de las empresas.

1:00 – 2:15 p.m.—Almuerzo ofrecido por CEMEX (Chagres I y II)

Palabras del Sr. Javier Treviño, Vicepresidente de Comunicación e Imagen, CEMEX

2:30 – 4:00 p.m.—Primera Ronda de Sesiones Paralelas (dos sesiones concurrentes)

El papel de la Responsabilidad Social de la Empresa como instrumento de competitividad

Sesión A: La reputación de la empresa a partir del uso de RSE como instrumento de competitividad
 (Gran Salón: Divisa y Boquero)

Moderador

Sr. Jorge Nowalski, Presidente, Centro Internacional para el Desarrollo Humano (Cidh), Costa Rica

Panelistas

Sr. Djordjija Petkoski, CSR Program Leader, Banco Mundial

Sr. Rafael Wong, Vicepresidente Ejecutivo, Favorita Fruit, Ecuador

Sra. Maria Eugenia Fuenmayor, Directora de Asuntos Corporativos, Area Andina y Centroamérica, Kraft Foods ANCAM

Sr. Juan Trímboli, Subdirector, Oficina Regional América Latina y Caribe, Consumers International

La reputación de la compañía se construye y se mantiene satisfaciendo las expectativas de todas las partes involucradas. Uno de los resultados más fácilmente reconocibles de la RSE para la empresa está relacionado con la mejora de la reputación y sus efectos tanto en la gestión del riesgo reputacional como en el valor de los activos intangibles. Los panelistas compartirán sus experiencias sobre estas repercusiones positivas derivadas de la adopción de RSE como parte de la estrategia.

Sesión B: Gestión de recursos humanos para mejorar la competitividad (Gran Salón: Miraflores y Chorchá)

Moderador

Sr. Josep María Lozano, ESADE, España

Panelistas

Sra. Claudia Piras, Especialista en Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo

Sr. Hermann von Mühlenbrock, Presidente, Gerdau Aza, Chile

Sr. Eugenio Heiremanns, Presidente, Asociación Chilena de Seguridad, Chile

Sra. Gerardina González, Directora, Oficina Subregional para América Central, Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La selección, retención y motivación del personal son aspectos que afectan a la cuenta de resultados. En esta sesión se analizan los efectos de sanas prácticas de RSE en los recursos humanos de la empresa. Cómo las políticas de personal que van más allá del mínimo, o el apoyo a las comunidades en las áreas de influencia de las empresas, repercute en la selección de mejor personal, su productividad y en bajas tasas de rotación.

4:00 – 4:30 p.m.—Café

4:30 – 6:00 p.m.—Segunda Ronda de Sesiones Paralelas (dos sesiones concurrentes)

Cómo hacer de la RSE un instrumento de competitividad

Sesión A: Apoyo a los proveedores para mejoras en la competitividad (Gran Salón: Divisa y Boquero)

Moderador

Sr. Roberto Gutiérrez, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Panelistas

Sr. Daniel Turletti, Gerente de Contenido, Calidad y Logística, Exiros, Grupo Techint, Argentina

Sra. Maria Teresa Villanueva, Programa de Empresariado Social, Banco Interamericano de Desarrollo

Sra. Rosa Alicia Yunes, Directora de Cadenas de Suministro para Latinoamérica, McDonald

Sr. George Richa, Gerente General, Velas La Devoción, Panamá

Las políticas de RSE referentes a los proveedores son especialmente relevantes después de que algunos casos de subcontrataciones y prácticas laborales se convirtieron en foco de atención. En cualquier caso, la promoción de prácticas responsables en los proveedores de bienes y servicios pueden asegurar una mejora en la posición competitiva tanto de los proveedores como de la empresa misma. Los panelistas compartirán sus experiencias en este campo.

Sesión B: Participación en la comunidad como fuente de competitividad (Gran Salón: Miraflores y Chorchá)

Moderadora

Sra. Audra Jones, Fundación Interamericana, EE.UU.

Introducción

Sr. Leopoldo Garza, Director, USAID, Panamá

Panelistas

Sra. Beatriz Febres-Cordero, Presidenta del Comité Ejecutivo, Fundación Papyrus, Venezuela

Sr. John Weiser, Socio, Brody, Weiser and Burns, EE.UU.

Sr. Fernando Rodríguez, Manager HSEQ&SD, Conoco Phillips, Venezuela



Sr. George Jaksch, Director Senior, RSE y Asuntos Públicos, Chiquita Brands International, Bélgica

Las compañías deben ganar, mantener y mejorar su licencia para operar para poder existir como tales. Tradicionalmente, la licencia para operar se refería al cumplimiento con la legislación y regulación local, nacional e internacional. Hoy, el término también incluye el ganar la confianza y respeto de la comunidad en la que las empresas se desenvuelven. Los panelistas compartirán sus experiencias en participación comunitaria y como se convierte en una fuente de competitividad que permite a la empresa ser comercialmente viable a largo plazo a través del respeto de los diversos grupos interesados.

7:30 – 9:00 p.m.—Cena ofrecida por el gobierno de Panamá a través del Ministerio de Economía y Finanzas (Gran Salón)

Martes 28 de octubre del 2003

8:00 – 8:30 a.m.—Desayuno continental ofrecido por el Banco Mundial (Foyer)

8:30 – 10:00 a.m.—Segunda Sesión Plenaria (Gran Salón)

Políticas del gobierno, necesidades del sector privado y papel de la sociedad civil

Moderador

Sr. Frank Sader, Coordinador, Programa para Sudamérica, Departamento de Clima de Inversiones, Banco Mundial

Panelistas

Sra. Paula Dobriansky, Subsecretaria de Estado para Asuntos Globales, EE.UU.

Sr. Simon Zadek, CEO AccountAbility, UK

Sr. Erwin Hahn, Director Ejecutivo, Forum Empresa

Sr. Carmelo Calvo Ridruejo, Asesor de Alta Dirección, Subdirección General de Reputación y Responsabilidad Social Corporativa, Telefónica, España

Esta Sesión Plenaria proveerá una oportunidad única para determinar qué acciones deberían tomar los gobiernos nacionales y locales con el fin de incluir el uso de RSE como un instrumento más dentro de las políticas de mejora de competitividad empresarial y nacional. El sector privado contribuirá con sus sugerencias sobre cuáles serían las políticas públicas más conducentes y la sociedad civil expondrá su papel en apoyo a esas políticas de competitividad.

10:00 – 10:30 a.m.—Café

10:30 a.m. – 12:00 p.m.—Tercera Ronda de Sesiones Paralelas (dos sesiones concurrentes)

Estrategias de reporte y comunicación y Mercados alternativos

Sesión A: Estrategias de reporte y comunicación de las actividades de RSE como instrumento de competitividad (Chagres I)

Moderador

Sr. Italo Pizzolante, Presidente, PIZZOLANTE
Comunicación Estratégica, Venezuela

Panelistas

Sr. Philip Monaghan, Investigador Senior, AccountAbility

Sr. Tony Henshaw, Vicepresidente Departamento de
Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Social, Transredes,
Bolivia

Sr. Andy Webb-Vidal, Corresponsal para la Región
Andina Norte, Financial Times, UK

Sr. Allen White, Ex-Director Ejecutivo, Global Reporting
Initiative (GRI)

En la medida en que las éticas empresariales son expuestas a escrutinio, un número creciente de compañías ha empezado a producir reportes sobre su desempeño social y ambiental. Esta sesión ilustrará las nuevas tendencias de control social (AA1000, SA8000, entre otros), los métodos de reporte (la triple cuenta de resultados) y cómo afecta a las compañías que reportan su desempeño social y ambiental. Además se debatirán estrategias de comunicación de estos resultados como un arma más de mercadeo y el papel de los medios de comunicación.

Sesión B: Mercados alternativos (Chagres II)

Moderador

Sr. Gustavo Herrero, Harvard Business School Latin
America Research Center

Panelistas

Sr. Jaime Sotela, Director de Abastecimientos, Pórtico,
Costa Rica

Sr. Héctor Ureta Morales, Director General, Patrimonio
Hoy, CEMEX, México

Sr. Antonio Boadas, Gerente de Relaciones Externas,
Procter
& Gamble, Venezuela

Sr. Igor Abramov, Asesor Senior, Departamento de
Comercio, EE.UU.

La mayoría de las compañías se ha centrado en aquellos mercados en los que se obtienen mayores beneficios y buenos retornos de inversión, en mercados que entienden el funcionamiento y dónde no existe la pobreza extrema. No obstante empieza a surgir un interés en hacer negocios y crear riqueza en mercados

considerados pobres, no tradicionales. Para tener éxito en estos mercados los modelos de negocios deben cambiar, la creación de valor económico tiene necesariamente que ir de la mano con la creación de valor social y medioambiental. Los panelistas presentarán sus experiencias en la apertura de nuevos mercados tanto aquellos que se encuentran en la base de la pirámide como el acceso a nichos de consumidores con conciencia social en el exterior y la importancia de los tratados de libre comercio en la apertura de nuevos mercados internacionales.

12:00 – 1:00 p.m.—Plenaria de Discusión (Gran Salón)

El futuro de la Responsabilidad Social de la Empresa

Moderador

Sr. David Valenzuela, Presidente, Fundación
Interamericana (IAF), EE.UU.

Panel de cierre

Sr. Jacques Rogozinski, Gerente General, Corporación
Interamericana de Inversiones (CII)

Sr. Pablo Gabriel Obregón, Presidente, Fundación Mario
Santo Domingo, Colombia

Sr. Bradley Googins, Director Ejecutivo, The Center for
Corporate Citizenship at Boston College, EE.UU.

Sr. Ivor Hopkins, Director, MHC International Ltd.

Este panel de cierre permitirá a los participantes discutir aspectos tratados durante la conferencia y presentar sus ideas sobre el futuro de la RSE desde su perspectiva sectorial. Esto dará a los participantes una oportunidad para presentar sus conclusiones sobre la RSE como instrumento de competitividad y cuáles son los próximos pasos a seguir para afianzar la RSE como parte de una estrategia de competitividad empresarial.

1:00 – 2:00 p.m.—Almuerzo–Buffet de clausura
(Chagres I y II)

2:00 – 5:00 p.m.—**Visita al Canal de Panamá**

patrocinado por el gobierno de
Panamá a través del Ministerio de
Economía y Finanzas

Cupos limitados. Debe retirar la invitación al inscribirse el 26 de octubre.

