

CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Pamela Amayo Loo¹

Con los importantes niveles de crecimiento económicos en el Perú, la diversificación de sectores, la llegada y formación de micro-pequeñas, medianas y grandes empresas, se han implementado mejores prácticas relacionadas al Gobierno Corporativo en dichas instituciones.

El Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de las compañías y los accionistas, permite la creación de valor y uso eficiente de los recursos, brindando una transparencia de información. ²

¹ Licenciada en Ciencia Política y Gobierno con especialidad en Administración y Gestión Pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con experiencia en proyectos orientados a la Responsabilidad Social Empresarial, así como de Gestión Pública, propiamente.

² Lefort, Fernando. Gobierno Corporativo: ¿Qué es? Y ¿Cómo andamos por casa? Cuadernos de Economía, Año 40, N° 120.

Si bien esta primera definición parece únicamente otorgarles importancia a las dinámicas internas de las compañías, durante la evolución de dicho concepto, también se empieza a tomar en cuenta el impacto directo de las operaciones de las empresas en su entorno tanto mediato como inmediato. Anteriormente, estas acciones estaban relacionadas a la filantropía o a acciones temporales y aisladas a las actividades propias del negocio.

Esta última consideración permite poner en boga el término Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cual se define como operaciones sostenidas a lo largo del tiempo en las esferas económica, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.³ Los ámbitos de donde pueden provenir los grupos de interés son: a) Gobierno y sociedad civil, b) proveedores, c) accionistas, c) colaboradores, d) clientes y e) comunidad.⁴

Las actividades enfocadas en la RSE se deben considerar sostenibles en el tiempo, es decir deben pasar por un proceso de institucionalización dentro de las prioridades de la empresa, de manera que se diferencien de acciones aisladas y temporales que pueden ser consideradas como filantropía. Asimismo, estas acciones deben identificarse con el modelo de negocio propiamente dicho o en una relación que afecte directamente a ésta.

La Responsabilidad Social Empresarial nació en América Latina, así como en Perú, como pequeñas actividades aisladas y que tuvieron que significar un esfuerzo importante para ser consideradas sostenibles en el tiempo y sobretodo, que pudieran definirse en función al modelo del negocio de la empresa.

³ Cajiga Calderón, Juan Felipe. *El concepto de Responsabilidad Social*. CEMEFL.

⁴ *Ibidem*

Estos nuevos tipos de estrategia de negocio llegaron durante los primeros años de iniciada la globalización económica. En dicho periodo, las empresas multinacionales trataban de adaptar las actividades que realizaban en su oficina matriz, en las filiales. Hubo distintas reacciones, consideraciones y distintos niveles de impacto a tomar en cuenta; por ejemplo, las diferencias culturales entre los países y la multiplicidad de actores a tomar en cuenta en otras regiones.

A partir de las consideraciones anteriormente mencionadas, este artículo tiene el objetivo de repasar detalladamente las ideas que componen la definición de RSE propiamente, por ejemplo, ¿por qué es diferente a lo que las actividades que las compañías solían realizar relacionadas a la filantropía? Esto, a la luz de consideraciones que se deberían tomar en cuenta para la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, sobre todo en países, como el nuestro, en el que dicha estrategia aún está iniciándose.

Hemos indicado que en muchas ocasiones las actividades que una empresa pueda realizar dirigidas a sus grupos de interés o stakeholders se han mimetizado con acciones más de corte filantrópico o de mantener una imagen referencial en el mercado en las que estas empresas operan. Este tipo de directrices han marcado las operaciones durante la formación del mercado peruano, incluyendo a las empresas multinacionales que fueron llegando al Perú a partir del año 90, sobre todo. Incluso, podemos afirmar que aún este tipo de comportamiento sociedad-empresa se encuentra bastante presente en la mayoría de micro-pequeñas, medianas y grandes empresas en nuestro país.

Sin embargo, mientras el modelo económico operante que apuntaba como mayor objetivo a la mayor generación de utilidades había tenido algunas dificultades, tanto la academia como algunos altos ejecutivos de las principales compañías matrices del mundo, daban cuenta de la gran importancia que tiene el planificar estratégicamente la inclusión en la agenda de otros distintos actores a los que estaban acostumbrados a tratar. Así, los primeros pasos de la Responsabilidad Social Empresarial estuvieron enfocados en

identificar cuáles eran esos grupos de interés o stakeholders que tenían influencia directa en el modelo de negocio planteado.

Tanto en América Latina como en el Perú, las actividades relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial se iniciaron prácticamente desde las empresas multinacionales. Como la mayoría de los lineamientos de este tipo de empresas, los de Responsabilidad Social Empresarial no eran la excepción; también estaban muy ligadas y enfocadas en la dirección que las oficinas matrices habían planteado dichas actividades, muchas veces sin tomar en cuenta el cambio cultural y contextual del caso.

En ese sentido, en muchas ocasiones se han implementado planes de Responsabilidad Social Empresarial que estuvieron muy acorde a los lineamientos generales planteados por dichas empresas, pero que no tuvieron el impacto esperado y/o deseado en los países de América Latina, en varias ocasiones por la diferencia cultural existente.

En el caso peruano, como las actividades económicas que componen nuestro Producto Bruto Interno (PBI) son mayoritariamente relacionadas a los servicios y a la extracción de minerales, las empresas multinacionales que realizan este tipo de operaciones han sido las pioneras en implementar planes de Responsabilidad Social Empresarial. Muchas de ellas, partiendo de actividades que anteriormente se realizaban, pero sin una planificación estratégica detrás.

No obstante, debemos señalar que el avance de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país resulta bastante importante de mencionar en estos años. El diagnóstico permite decir que la mayoría de grandes empresas cuenta con profesionales capaces que componen un área especializada en el tema y que al mismo tiempo, tienen los canales institucionales adecuados para escalar temas relevantes referentes a la RSE.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que se está

manejando recientemente tanto en la academia como en la misma práctica, por lo que, cabe señalar que existen aún retos pendientes para las empresas que se encuentren ejecutando planes de Responsabilidad Social Empresarial o que tengan miras de hacerlo. A continuación, se mencionarán algunas consideraciones a tomar en cuenta en dicho proceso de implementación:

En primer lugar, al inicio del presente documento, se explicaban las dificultades que tenían las empresas multinacionales para implementar exitosos planes de Responsabilidad Social Empresarial en los países de sus filiales. Es así que para las empresas que desarrollaron estos planes tradicionalmente, se encontraron con dificultades y realidades bastante distintas.

Por ejemplo, en los países que se encuentran en desarrollo, hay un variable importante que considerar en cuanto a la infraestructura que el Estado debería proveer para el desarrollo de las inversiones, pero que; sin embargo, institucionalmente aún no es capaz, por lo que la empresa inversionista debe tomar nota. En este caso, la empresa inversionista debe ser muy cuidadosa con la estrategia a implementar, ya que no sólo se tratará de sobreponer sus intereses para realizar la inversión, sino también los del gobierno y la sociedad civil, en general. Asimismo, esta acción debe adecuarse a una estrategia detrás, sin que afecte las relaciones que posteriormente tenga que entablar con estos actores.

Para este tipo de situaciones, es necesario que en primer lugar, las empresas filiales y matrices desarrollen un proceso de lineamientos generales que los profesionales locales sean capaces de traducir en planes estratégicos locales que a su vez, no sólo se vean compatibilizados con dichas premisas de la compañía a nivel mundial, sino que también conversen con lineamientos estratégicos de responsabilidad tanto social como ambiental de la localidad. Es decir, la filial no dejará de representar a la compañía y viceversa.

Asimismo, es recomendable que este documento de corte estratégico tenga detrás una metodología de elaboración que permita pautar las actividades que se tomarán en cuenta, por ejemplo, es importante determinar cuáles serán las actividades que

se realizarán para diagnosticar los grupos de interés o stakeholders, y sobre todo cuáles son las relaciones que la empresa establecerá con ellos.

Así, al elaborar estrategias locales de Responsabilidad Social Empresarial a partir de lineamientos generales que partan de una misma metodología de trabajo, incluso favorecerá la identificación de buenas prácticas y dificultades en cada uno de los casos de manera que se realice un buen seguimiento de dichos lineamientos.

En segundo lugar, tal y como lo mencionamos en el acápite anterior, finalmente lo definitorio de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial serán los actores que se encuentren involucrados, y por consiguiente, sus acciones frente a dicha estrategia. Por ello, es necesario que la identificación de dichos actores y la definición de la estrategia frente a ellos se determine de manera adecuada. Para ello, se debe tener en cuenta las siguientes etapas para el relacionamiento con los grupos de interés o stakeholders: pensamiento estratégico, análisis y planificación, preparación; y actuación y revisión.⁵

Estas etapas involucran actividades que inician desde la visión de la empresa sobre sus grupos de interés o stakeholders, cuáles son las relaciones que establecerán y cómo éstas serán abordadas, la propia ejecución y finalmente, un seguimiento al impacto que éstas tendrían en dichas relaciones. Así, el relacionamiento empresa-grupos de interés se convierte en una línea de tiempo que inicia desde la planificación estratégica hasta la evaluación del impacto.

En tercer lugar, una herramienta que puede también favorecer la estrategia de RSE es el nivel de participación que tengan los grupos de interés o stakeholders en la propia estrategia. El hecho de que estos se encuentren comunicados e informados sobre la importancia que la empresa tiene para con ellos puede convertirse en una diferencia.

⁵ *United Nations Environment Programme – UNEP y Account-Ability. Manual para la Práctica de las relaciones con los grupos de interés.*

Por ejemplo, muy pocas empresas incluyen en sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial actividades de sensibilización que permitan definir conjuntamente las necesidades de las comunidades cercanas. En el caso peruano, las capacidades de gestión pública son bastante bajas, por lo que muchas veces las decisiones sobre inversiones y las definiciones de necesidades sociales-económicas son tomadas en función a relaciones políticas y no necesariamente, a las necesidades inmediatas que tenga la población.

Por otro lado, cuando la estrategia de RSE resulta favorable para la dinámica empresa-grupos de interés es importante que estas buenas prácticas o casos exitosos sean documentados con la finalidad de que sean comunicados a la totalidad de los demás grupos de interés o stakeholders.

Ambos sentidos de participación, al inicio cuando se implementará la estrategia así como cuando finaliza, garantizan que las actividades realizadas se encuentren aceptadas, debido a que han sido participadas con los propios actores, los cuales se sienten parte de dicha estrategia y a su vez, la legitiman. Esto, finalmente produce que las actividades que tengan un impacto positivo se conviertan en sostenibles en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA:

- 2006 De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés. UNEP-Account-Ability. Consulta realizada a través de:
<http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- 2012 CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe. El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI- Centro Mexicano para la Filantropía. Consulta realizada a través de:
http://www.cemefi.org/est/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

- 2003 LEFORT, FERNANDO. Gobierno Corporativo. ¿Qué es? ¿Cómo andamos por casa? Cuadernos de Economía, Año 40, N° 120, pp. 207-237. Consulta realizada a través de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-68212003012000002&script=sci_arttext