**Pregunta 18: ¿Quiénes son y cuál es el papel de los actores claves dentro de la empresa?**

*La buena gestión es el arte de hacer parecer los problemas tan interesantes*

 *y sus soluciones tan constructivas que todos quieran involucrarse.*

[Paul Hawken](http://www.quotationspage.com/quotes/Paul_Hawken/), *Growing a Business*, 1987

*Gestión es hacer las cosas correctamente. Liderazgo es hacer las cosas correctas*.

Peter Drucker (1909-2005)

**Introducción [[1]](#footnote-1)**

¡Todos los miembros de la organización son actores claves para la implementación de las prácticas responsables! Pero para no alargar la discusión consideraremos solamente algunos de los directivos funcionales. Es precisamente uno de los mayores problemas de la implementación el considerar que la responsabilidad recae en los designados como los promotores, el “departamento de RSE” (su papel lo consideramos en la respuesta a la Pregunta XX). Esta persona o grupos de personas no tienen la capacidad de implementar la estrategia de responsabilidad. En general suelen proponer, dirigir, coordinar, recopilar información, etcétera, pero la verdadera responsabilidad de la ejecución debe caer en toda la empresa. De hecho, es un signo de madurez el involucramiento de todas las unidades y uno de indiferencia el dejárselo a ese “departamento” (en algunas empresas todavía se les asigna la ejecución de algunas acciones circunstanciales o puntuales, en general periféricas, como, por ejemplo, algunas acciones de filantropía o programas de desarrollo comunitario).

La responsabilidad social de la empresa es de toda la empresa, de todos sus integrantes. Es cierto que sin el apoyo de la alta dirección y del consejo directivo la tarea se hace mucho más difícil, pero quien “hace las cosas”, en la interacción con los *stakeholders*, son todos los dirigentes y los empleados. Y aunque la responsabilidad sea de todos, hay algunos actores que por su posición y responsabilidades dentro de la empresa juegan un papel clave. Muchas veces, y sobre todo en las Empresas Normales y Corrientes, ENC, con escasez de capacidades gerenciales, cada uno de los dirigentes considera que tiene suficientes problemas con atender sus responsabilidades rutinarias como para que le den responsabilidades por otras que supuestamente no le pertenecen (en le Apéndice definimos las ENC, objeto de este libro). Es responsabilidad de la alta dirección, con la colaboración de los especialistas en sostenibilidad empresarial, el hacerles entender que no son actividades adicionales, sino que se trata de llevar a cabo sus responsabilidades rutinarias con atención al impacto que tienen sobre la responsabilidad social de la empresa, de la misma manera que lo hacen, o deberían hacer, con el resto de la estrategia de la empresa. No se trata de hacer “más cosas” se trata de hacer todas las “cosas bien”, y “bien” no sólo en el sentido económico.

A continuación analizamos lo que quiere decir esto para los principales actores en la gestión de la empresa. Claro está que su papel e involucramiento es función del grado de compromiso y de desarrollo de la sostenibilidad dentro de la empresa y del nivel de sofisticación de la gestión en la empresa. Cada caso es diferente, pero al no poder considerarlos todos nos vemos forzados a hacer algunas generalizaciones. Y algunas empresas no tienen estos cargos que analizamos formalizados como departamentos separados, algunas pueden combinar varias de las funciones en una sola. Pero lo importante destacar es que es la función la que puede y debe hacer la contribución, no necesariamente el cargo o la persona en sí. Aunque no los cubrimos en orden de importancia ya que todos lo son, el orden refleja su potencial contribución en un buen número de las ENC. En particular le dedicamos mayor atención a la gestión del capital humano, por ser este el recurso que hace que la empresa tenga la característica de responsable. Por su especial importancia el papel del Consejo Directivo se analiza en la siguiente Respuesta y en la subsiguiente el papel de los dueños.

El involucramiento de los diferentes actores depende de las razones por las que quiere/debe profundizar su responsabilidad ante la sociedad, como se analiza en la respuesta a la Pregunta 2, y del entorno en que opera y las actividades que lleva a cabo. Sin repetirlo podemos hacer algunas observaciones para comprender mejor la respuesta a esta pregunta de los actores claves. Por ejemplo, si una poderosa razón es para mejorar la reputación, la función de Relaciones Públicas, Mercadeo y la alta dirección estarán muy involucrados. Si la empresa opera en un entorno regulatorio intenso (industrias extractivas o de alimentos, por ejemplo) el cumplimiento con las regulaciones será crítico y ello conllevará una intensa participación de la función legal. Si la empresa depende del capital intelectual, la función de gestión de recursos humanos tendrá un papel clave. Ello no quiere decir que las demás funciones serán menos activas, ya que la empresa tendrá más *stakeholders* y aspectos materiales que quiera atender.

En lo que sigue cubrimos cada área por separado para enviar los mensajes a medida de cada uno, porque cada uno habla un lenguaje diferente, y a veces tienen una cultura diferente (ver respuesta a la Pregunta 15) pero debemos enfatizar que la responsabilidad de la empresa es una responsabilidad no solamente colectiva, sino que debe ser integrada. Esta es una tarea muy difícil, especialmente para las ENC, pero la discusión muestra el ideal, la dirección a seguir. No se puede ver la responsabilidad como un programa con componentes, sino como una estrategia integral. Uno de los grandes riesgos en esto, y en general en la implementación de cualquier estrategia, es la existencia de silos, cada uno con su grupo separado del resto. “Ya es bastante complicado implementarlo como para además tenerlo que hacer de forma integrada”, es una opinión muy común. Pero se deben hacer los esfuerzos para evitar la desintegración de acciones ya que en la sostenibilidad empresarial esto se pueden lograr muchas sinergias con la integración. No obstante, en la gran mayoría de los casos, incluyendo las grandes y sofisticadas empresas, se debe empezar con actividades, con un programa puntual, para, en el largo plazo llegar a tener una estrategia “implementable” de forma integral. Pero se debe tener claro que las acciones puntuales no son el fin, son un medio para aprender, progresar y construir.

**Educación de la dirección**

Para que la dirección se involucre y pueda cumplir con sus funciones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa primero debe estar enterada. Esto puede parecer obvio, pero en muchos casos los directivos de las ENC no tienen conocimiento de la importancia para la empresa ni de cuál puede ser su papel. En múltiples encuestas uno de los obstáculos más citados para la asunción de estas responsabilidades es la falta de conocimiento de los directivos, sobre todo en empresas de menor tamaño. Claro está que puede haber casos de ENC y de directivos en particular que sí lo conozcan, que estén en un estado más avanzado. Y es de esperar que lo sean en empresas más grandes y de gestión desarrollada

En general es deseable que la empresa mantenga un programa continuo de educación de la dirección. Y por educación queremos decir estimular la conciencia sobre el tema, su papel en la empresa y el de ésta en la sociedad, con actividades generales de difusión del conocimiento. No nos referimos a entrenamiento formal, a través del cual se pretende logar pericia en temas específicos, aunque puede ser deseable para algunos directivos en particular.

Y tampoco estamos proponiendo programas extensos, costosos o formales, aunque si es deseable que sean integrales, que no sean ocasionales, esporádicos, que respondan a una estrategia de mediano y largo plazo, de lo contrario no se toman en serio. En general, mientras más alto sea el nivel de la dirección menos interés y más excusas tienen para no participar, de allí que se deban diseñar programas adaptados a la realidad y capacidades de la empresa. Estos programas pueden ir desde difusión de las actividades de la empresa a través de boletines internos, charlas de expertos o de otros directivos, participación en actividades relacionadas con la RSE (grupos de trabajo, comités, etc.), participación en la preparación de información (para lo cual deberían enterarse de que hacen o pueden hacer), entre otros. Para las ENC que están un poco más avanzadas y comprometidas es deseable incluir el tema en los retiros de la alta dirección.

La solución más común suele ser el traer a algún experto externo para que de charlas o cursos. En las ENC esto puede generar resistencias. Es deseable que la actividad sea compatible con el nivel del desarrollo de la misma empresa, teniendo en cuenta su cultura organizacional. Para una ENC a lo mejor basta con algún facilitador, pero mientras más interno sea mejor entenderá la realidad de la empresa. Pero, dependiendo de la cultura de la empresa a veces hay que traer a alguien de afuera porque, lamentablemente, parece que tiene más credibilidad. A veces la alta dirección cree que lo sabe todo y no que necesita que algunos funcionarios de menor nivel les vengan a decir cómo se deben hacer las cosas. Nadie es profeta en su tierra. Claro está que esto también depende de la credibilidad de quienes promueven el tema internamente. El esquema no solo debe adaptarse a la empresa sino también a la audiencia en particular dentro de la empresa (consejo directivo, alta dirección, dirección media).

Y para estas actividades es importante que los educadores hablen el lenguaje de los directivos a los cuales se dirigen, que entiendan qué los motiva, qué les preocupa. Muchas veces aquellos tienen experiencia en temas medioambientes o sociales, vienen de organizaciones que no tienen el lucro como objetivo y no aprecian los conflictos que se pueden presentar entre hacer el bien y hacer dinero (aunque muchas veces se pueden hacer ambos y es lo que algunos directivos no entienden). Deben poder enmarcar sus propuestas en el lenguaje del negocio.

En la respuesta a la Pregunta YY estudiamos en detalle cómo involucrar a todos los miembros de la organización en la promoción de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

**Alta dirección (consejero delegado, presidente, CEO)**

Es una frase muy repetida: sin el compromiso de la alta dirección es muy difícil tener empresas responsables. Sin este compromiso se pueden tener acciones aisladas, producto de la iniciativa de algunos directivos y empleados, pero es muy poco probable que sean sostenibles en el mediano y largo plazo. El compromiso real de la alta Dirección es necesario no solamente para lograr la aprobación de las acciones que involucran el uso de recursos de todo tipo, sino porque además envía el mensaje a los demás directivos de la empresa que muchas veces ven a estas acciones como que perturban el orden establecido, la rutina y exigen cambios. Muchas veces los incentivos que enfrentan estos directivos no son compatibles con el desarrollo de prácticas responsables. Si la medida de éxito de un gerente es el número de unidades producidas, tratará de maximizar ese número. Pero como hemos mencionado anteriormente, hay maneras y maneras de logarlo. No es que todas las prácticas sean irresponsables, es que muchas veces [[2]](#footnote-2)podrían ser mejores.

Pero también es cierto que si el compromiso de la alta dirección es condición indispensable, no es suficiente. La resistencia al cambio suele ser muy fuerte y subestimada por los promotores internos de la responsabilidad ante la sociedad. Muchas veces se comente el error de pensar que con ese compromiso el cambio es relativamente automático. El resto de la organización le presta mucha más atención a su rutina y a los incentivos, positivos o negativos, que enfrenta y puede ignorar los mandatos de la alta dirección, particularmente en casos donde esta dirección está alejada de la vida cotidiana de la empresa o cuando no es consistente en todo momento. Diferente es el caso en que la empresa está dirigida por los dueños y es de relativamente menor tamaño, donde es más fácil que las órdenes superiores se traduzcan en acción.

El compromiso de la alta dirección es indispensable, pero la clave está en la compaginación entre todos los actores principales, la congruencia con las acciones que toman y la consistencia con se manifiesta. No basta con leer discursos o repetir los mensajes que le han sido preparados por los promotores internos. No basta con comprometerse, es necesario involucrarse. Es necesario acompañarlo con acciones, en particular con el desarrollo paulatino de un enfoque integral, de la gestión del cambio, del involucramiento del personal, de un programa de incentivos conducente (que analizamos en la respuesta 16). Y estos mensajes y estas acciones deben ser consistentes en todos los miembros del equipo. Si la dirección media y el resto del personal perciben que hay divisiones o diferencias de opiniones, los esfuerzos se debilitan. Este enfoque integral es una responsabilidad que por su alcance debe contar con el involucramiento activo de la alta dirección. Es su principal responsabilidad en la responsabilidad de la empresa. En la respuesta a la Pregunta XX analizamos en más detalle este proceso.

**Director financiero**

La Dirección financiera tradicionalmente ha sido una función empresarial que menos se involucra en temas de responsabilidad social, y a veces el principal opositor, aunque esto está cambiando en grandes empresas en países desarrollados donde esta función muy posiblemente maneje las relaciones con los inversionistas. En las ENC en países en vías de desarrollo, y aun en España, es de esperar que se involucren poco, aunque es posible que lo hagan porque el equipo directivo es más concentrado y en general menos especializado, con mayor comunicación entre directivos sobre multitud de temas.

Esta dirección es el “hueso más duro de roer” para los promotores internos de la responsabilidad. Su formación suele ser en escuelas de negocios o en temas de economía donde prevalecen los criterios de la eficiencia económica, de buscar la alternativa que represente menores costos y mayores beneficios para la empresa. Su formación y sus funciones hacen que tengan un sesgo hacia la “maximización” de beneficios y si no hacia su maximización por lo menos hacia el control de ingresos y gastos.

Si bien la eficiencia económica es un sano criterio de gestión, la información que suelen usar en la toma de decisiones es la que es cuantificable, traducible en términos monetarios. Muchas veces los beneficios de la responsabilidad ante la sociedad son intangibles y a veces alcanzables solo en el largo plazo, en tanto que los costos suelen ser tangibles y en corto plazo. Y aunque algunos se puedan cuantificar hay que asegurarse que las decisiones que se tomen sean moral y éticamente justificables. Pero muchas veces las decisiones sobre responsabilidad requieren aplicar otros criterios diferentes a los de la eficiencia económica. La ética y la moral difícilmente pueden cuantificarse. La eficiencia económica no es moralmente neutra, no incluye criterios de equidad y justicia.

Con esto no se quiere decir que la gestión financiera no pueda incluir estos criterios en la toma de decisiones, lo que se quiere decir es que la formación y las actividades que le toca desempeñar no son conducentes, tienen el sesgo de la eficiencia económica cuantificada.

La preocupación básica de la función financiera es la obtención de recursos financieros para poder llevar a cabo las actividades de la empresa, pero de tal manera de minimizar su necesidad ya que obviamente tienen un costo. Y para minimizar este costo del capital debe preocuparse por mejorar los recursos generados por el negocio y en general por la rentabilidad de las operaciones. Suele también gestionar la contabilidad de la empresa, tanto la contabilidad para el control interno de gestión como la contabilidad para el reporte externo. Suelen ser responsables de la preparación y control del presupuesto, de hacer seguimiento financiero a las inversiones de capital y de proyectos especiales.

También son responsables de la preparación de los informes financieros requeridos por el consejo, por los reguladores externos y para la obtención de recursos financieros. En las grandes empresas, que deben recurrir a los mercados de capitales, esta función es dominante dentro de la empresa y ejerce gran influencia en las decisiones. En las ENC donde dependen más de financiamiento propio y bancario esta función es también muy determinante, pero suele tener un mayor margen de maniobra ya que como mencionamos al principio, los objetivos de la empresa pueden estar más bajo el control de dueños o de pocos socios que, con una visión de largo plazo, pueden determinar objetivos más amplios. Los accionistas anónimos y de muy corto plazo, que caracterizan a las grandes empresas, suelen tener como principal objetivo la maximización de beneficios en el corto plazo y los transmiten al consejo y este a los directivos de la empresa. El principal interlocutor con los accionistas suele ser el director financiero. En muchas empresas es la función con el mayor poder y con el mayor escepticismo. Tienen, directa o indirectamente, el control del dinero. Pocas veces la alta dirección desautoriza sus opiniones

Por estas razones, esta función juega un papel crítico en la aprobación de fondos para hacer los gastos e inversiones en actividades de responsabilidad social. Quizás porque sus beneficios pueden ser intangibles o bien en el largo plazo, o porque son actividades “no tradicionales” se les exige un listón más alto que a otros gastos e inversiones, como si tuvieran un mayor grado de incertidumbre. Es más fácil aprobar gastos/inversiones para compra de equipos informáticos y los sistemas de información. Casi que son aprobados sin preguntar mucho, supuestamente son indispensables. Salvo algunas actividades que se consideran menores, parte de la “caja chica”, a los gastos/inversiones en prácticas responsables se les exige demostrar rentabilidad. De allí la importancia de la discusión en la respuesta a la Pregunta 5.

Esto muestra la imperiosa necesidad de atraer a la función financiera a la causa de la responsabilidad, de la dificultad de hacerlo, de la necesidad de hablar su lenguaje, de expresarse en la medida de lo posible en términos de costos y beneficios, de tenerlos como aliados incluyéndolos en algunas actividades, aunque requiera un gran esfuerzo y mucha perseverancia. No es que sea la única alternativa, pero si es la que suelen entender. Hay que recordar que, en general, los actores en la sostenibilidad y las finanzas representan polos opuestos, uno es cualitativo motivado por sentimientos, apasionado, el otro es cuantitativo motivado por hechos tangibles, calculador, uno tiene una visión de largo plazo el otro tiene la visión de más corto plazo. Pero tienen algo en común, les gusta el verde, aunque por diferentes razones, uno por la naturaleza y el otro por el dinero. No es fácil comunicarse.

Pero hay un área donde se está presentando la conjunción, por lo menos en las grandes empresas y eventualmente en las ENC, y es el área de reportes. Por ahora el área financiera es responsable de los reportes financieros y el área de sostenibilidad por la información sobre esos temas, independientemente de si prepara un informe de sostenibilidad formal (lo que no hacen muchas ENC). Poco a poco estos informes, como comentamos en detalle en la respuesta a la Pregunta 22, están convergiendo en un reporte integrado. Si la sostenibilidad es parte de la estrategia de la empresa debe ser porque algún impacto tiene, por lo menos en el mediano y largo, sobre los resultados de la actividad empresarial que se reporta en los informes financieros. De allí la necesidad de que estos informes se vayan integrando, para lo cual es crítico que los financieros entiendan de sostenibilidad y los de sostenibilidad entiendan las implicaciones financieras de sus actuaciones, que no todo se haga con fines exclusivamente financieros. De hecho, los informes de sostenibilidad que las grandes empresas deben preparar de acuerdo con los estándares internacionales se preparan bajo el criterio de materialidad financiera, o sea, debiendo reportar los aspectos que pueden tener impacto sobre la situación financiera de la empresa. Quienes mejor deben entender esto son los directivos financieros, y eventualmente esto, que ahora aplica a las grandes, permeará a las ENC.

Y hay algunas esperanzas. No obstante, lo mencionado al principio de esta sección sobre el bajo involucramiento de los directores financieros en temas de sostenibilidad, en otras encuestas, también en grandes empresas y países desarrollados, una mayoría de estos gerentes creen que es muy importante estar involucrados en su gestión y que lo estarán más en futuro y la casi totalidad cree que hay una relación entre la sostenibilidad y el rendimiento financiero, por lo menos para las grandes empresas. Para las ENC es posible que crean menos en esta relación ya que son menos sofisticados y es más difícil que el mercado responda a las prácticas responsables de la empresa. Pero la dirección es hacia la integración entre las finanzas y la sostenibilidad.

**Capital humano**

Como veremos a continuación, la función de la gestión de recursos humanos, RRHH (o capital humano para usar un término más acorde con su contribución, menos pasivo) tiene un amplio y crítico papel que jugar en la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, por la sencilla razón de que son seres humanos dentro de la empresa los que deciden y gestionan esa responsabilidad. Sin embargo, por la tendencia a pensar en esas responsabilidades son más bien función de departamentos o unidades y no de las personas a nivel individual es que no se ha puesto suficiente énfasis en el papel de la función de RRHH en la sostenibilidad. Pero ya que esta se implementa a través de los empleados que han sido seleccionados, desarrollados, entrenados, promovidos y motivados es importante que sean estos directivos los primeros en entender el impacto que tienen y pueden tener en la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Tradicionalmente sus políticas y gestión del personal tienen otras prioridades y la inercia ha hecho que estén en piloto automático sin ponerle mucho esfuerzo a como pequeños cambios pueden mejorar la satisfacción del personal, su compromiso con la empresa y su productividad. Hace falta una actitud más proactiva y una visión más amplia. Ni siquiera en grandes empresas y países desarrollados RRHH tiene la conciencia que le corresponde tener en el tema. En una encuesta en EE. UU. solo el 6% indicó que estaban involucrados en el desarrollo de la estrategia y solo el 25% dijo que estaba involucrado en la implementación. Sin embargo, más del 80% dijo que la RSE era importante para atraer talento y mejorar la retención y desarrollar líderes, lo que muestra una gran desconexión entre las aspiraciones y la realidad y es una buena oportunidad para que la función de RRHH contribuya. Es posible que en las ENC la responsabilidad no traiga estas oportunidades de captura, retención y desarrollo de personal como lo hace en grandes empresas, pero sí continúa siendo válido que esa función puede contribuir a que la empresa sea más responsable y que ello le rinda beneficios. Es más difícil para las ENC, pero por su potencial contribución se debe intentar. Lo más crítico es que el involucramiento de la función tiene un efecto multiplicador como veremos a continuación.

Para empezar el involucramiento en la responsabilidad se debe incorporar a la función de RRHH en las discusiones, en la definición de la estrategia, en la revisión de los resultados, en la preparación de la información y lo más importante en su implementación. Es común que en las ENC se mantengan al margen de estos temas, que les parece que son de baja o nula prioridad. Tener una función de RRHH que entienda la responsabilidad de la empresa ente la sociedad ya sería un gran avance.

Muchas de las políticas que afectan directamente a la RSE están bajo su responsabilidad: protección de los derechos de los empleados, igualdad de oportunidades, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo profesional, condiciones de trabajo, salud, seguridad, bienestar, remuneración, comportamiento ético, cultura organizacional y comunicaciones entre otros. Tiene la responsabilidad de la gestión de las condiciones laborales de los empleados, uno de los principales *stakeholders* de la empresa y por ende en su productividad y su contribución al desarrollo económico y social de las comunidades donde opera. Muchas de estas contribuciones tienen beneficios cuantificables para el negocio en forma de mayor productividad y ahorro de costos, además de mejoras en la reputación y la aceptación ante la sociedad, aunque no son ni automáticos ni asegurados, como hemos discutido en la respuesta XX.

Es muy posible que en las ENC estas responsabilidades no estén muy formalizadas y se manejen de manera relativamente más informal, pero ello no obsta para que se haga lo que se pueda. Pero hay que estar conscientes de lo que debe hacer. A continuación, comentamos las áreas de acción.

**Reclutamiento, Cultura y Valores**

Para las empresas y mercados relativamente más desarrollados se suele decir que la responsabilidad de la empresa es un factor que contribuye a captar mejor talento, aunque es factor de mucha menor importancia que la remuneración y beneficios. En las ENC esto es menos probable, aunque para algunas empresas, por ejemplo, las tecnológicas, puede ser un factor. En las ENC no se trata tanto de potenciar lo que la responsabilidad puede hacer por el reclutamiento, como de potenciar lo que el reclutamiento puede hacer por la responsabilidad social de la empresa ya que trata de captar personas que compartan sus valores y puedan contribuir a desarrollar esa responsabilidad.

Para potenciar la responsabilidad dentro de la empresa es necesario que, paulatinamente, se vaya adquiriendo personal que tenga valores conducentes (esperando que la empresa tenga claro cuál es su cultura, cuáles son sus valores). La inyección de personal nuevo, aprovechando la rotación, debe ir progresivamente insertando personal con sensibilidad hacia la sostenibilidad. Según muchas encuestas la nueva generación está mucho más concientizada sobre el tema que las anteriores. Esta transformación es una tarea de largo plazo. Los valores y la cultura de la empresa suelen ser muy difíciles de cambiar, pero el reclutamiento puede y debe contribuir. Representa una buena oportunidad para el cambio (en la respuesta a la Pregunta 30 cubrimos más en detalle el tema del cambio organizacional para la sostenibilidad).

Para ello es necesaria la concientización del personal a cargo del reclutamiento y los encargados de la responsabilidad dentro de la empresa deben poder participar en el proceso, en función de su grado de avance y la cultura que tiene la empresa. En algunos casos los términos de referencia de la contratación pueden incluir destrezas, motivaciones y experiencias para la responsabilidad empresarial, pero en general, para las ENC, será suficiente con que el proceso de selección lo tome en cuenta (población objetivo para el reclutamiento, entrevistas, etc.). De cualquier manera, ambos grupos, reclutamiento y responsabilidad, no se pueden desentender.

**Remuneración y Beneficios**

Si bien las políticas de beneficios y remuneración son una decisión a nivel de empresa, aprobadas a alto nivel, la función de RRHH suele hacer las investigaciones, las propuestas y el seguimiento de su efectividad e impacto. Como tal tiene un gran poder ya que son los que más conocen del tema y no solamente es su voz escuchada, sino que son los que toman (o deberían tomar) la iniciativa de desarrollar estas políticas para atraer y mantener el talento y para ejercer su responsabilidad ante uno de sus principales *stakeholders,* sus empleados.

Como hemos comentado en la respuesta a la Pregunta 16 donde tratábamos el tema de incentivos monetarios y no monetarios, positivos y negativos, y en la respuesta a la Pregunta 8 donde analizábamos el papel de los empleados en la RSE, las condiciones laborales y en particular la remuneración y beneficios son uno de los principales factores que pueden contribuir a la productividad de la empresa y la cohesión interna en torno a la responsabilidad.

Son pocas las empresas, aun las grandes en países desarrollados, que ligan la remuneración al desempeño en temas de sostenibilidad, en gran parte por su complejidad. Y si los tienen es solamente para la alta dirección. No es fácil medir los resultados de algunas de las actividades y menos el impacto que han tenido personas en particular, ya que suelen depender de las acciones de muchas personas y de circunstancias que están fuera de su control. Bajo estas condiciones la evaluación puede dar lugar a discrepancias entre las partes sobre todo porque hay dinero de por medio. Para las ENC estos esquemas pueden ser muy complejos, pero ello no obsta para que, de forma selectiva y puntal se implementen, comenzando de forma muy simplificada, como programas piloto, para al ir aprendiendo se llegue esquemas más desarrollados.

En general estos programas suelen afectar las remuneraciones variables, no la remuneración básica, las que están ligadas al desempeño, al principio al desempeño financiero o de logro de metas cuantitativas de ventas o producción, para extenderse a metas de sostenibilidad empresarial. Pero no son la panacea, por sus problemas de implementación.

En general son programas para la alta dirigencia, la que supuestamente tiene la capacidad de afectare las decisiones de sostenibilidad empresarial, pero en algunas empresas lo extienden a la gerencia. En el caso de las ENC, los programas de incentivos para la sostenibilidad a este nivel suelen ser más bien de tipo no monetario, de reconocimiento, de asignación de mayores responsabilidades, entre otros.

 **Evaluación del desempeño**

Pocas ENC tienen sistemas sofisticados de evaluación del desempeño. En general se limitan a hacer un repaso del cumplimiento de algunos objetivos establecidos en el plan anual, muchas veces no muy verificables y que suelen requerir acciones para su logro que escapan el control del evaluado. Normalmente se circunscriben a las tareas específicamente asignadas. Y suele ser una actividad que se lleva a cabo de mala gana ya que puede dar lugar a confrontaciones. Esto no quiere decir que no haya empresas que tengan sistemas muy efectivos, pero son pocas las que lo manejan con efectividad.

Y estas evaluaciones difícilmente incluyen la evaluación de la contribución de los empleados a la responsabilidad de la empresa, por ejemplo, en la promoción y ejecución de iniciativas, participación en voluntario, en grupos de trabajo sobre temas de sostenibilidad, etc. Sin embargo, si la empresa es seria en cuanto a intensificar su responsabilidad ante la sociedad debe incluir estos temas en los planes de trabajo y en las discusiones sobre la evaluación del desempeño, aunque no sea con un elevado grado de sofisticación, aun cuando solo sea parte del diálogo. Si el tema se ignora en los planes de trabajo y su evaluación, el mensaje que se envía es claro: el tema no tiene prioridad, dichos pero no hechos. Claro está que esta consideración dependerá del grado de impacto que las actividades del personal evaluado tengan sobre la responsabilidad empresarial. En general será más importante para los dirigentes, que tienen la responsabilidad de la estrategia empresarial y su gestión, pero también lo será, por ejemplo, para el personal involucrado en la producción para una empresa que manufactura bienes intensivos en consumo de recursos, o para aquellos con contacto directo con algunos *stakeholders*, por ejemplo, consumidores, o para aquellos involucrados en la gestión del capital humano en empresas intensivas en el uso del capital intelectual.

**Desarrollo profesional**

De igual manera que con el caso de la remuneración y los beneficios la función de RRHH tiene, o debería tener, la iniciativa sobre los programas de desarrollo profesional. En general estos programas, cuando existen, están orientados mayormente hacia las actividades “tradicionales” de la empresa, hacia aquellos que están directamente relacionados con el negocio y que tengan beneficios tangibles o por lo memos aparentes sobre los resultados. El problema es que la sostenibilidad es percibida como una “actividad no tradicional”, algo especial, pero como se ha comentado repetidamente, es parte de las actividades tradicionales. Es muy difícil, sobre todo en las ENC encontrar programas de desarrollo profesional de tipo general, que se preocupen no solo del presente sino del futuro del empleado, por su desarrollo integral.

En muchas ENC el tema de sostenibilidad cae en estas categorías. Para muchas de estas empresas el desarrollo profesional en este tema no es prioritario ya que cuesta más justificarlo al no verse la relación directa entre el costo y el beneficio y porque los que lo promueven no tienen el poder que tienen otros directivos. No porque no haya beneficios sino porque no suelen tener sistemas de información o la capacidad de gestión para detectarlos y medirlos.

Como se ha comentado a lo largo del libro la concientización a todo nivel sobre la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad es el primer e indispensable paso hacia la empresa responsable. Para una ENC no se trata de tener entrenamientos detallados, sofisticados y costosos. Se trata de tener programas, ya sean por su cuenta o como parte de otros programas, sobre la educación para la sostenibilidad. Para todas las empresas, pero en particular para las ENC muchas veces es más efectivo que esa educación sea integrada con otros programas. Ello puede reducir la resistencia al tema y de paso mostrarlo, como debe ser, que es una parte integral de la estrategia empresarial.

Y no hace falta enfatizar que el desarrollo profesional de los empleados, no solo en las destrezas propias de su trabajo actual, sino además como parte de su desarrollo integral como persona, con una visión de largo plazo, es no solo conveniente para la evolución de la empresa, sino que es además parte de su responsabilidad ante la sociedad, le rinda o no beneficios. Claro está que limitado por la disponibilidad de recursos. Si la empresa tiene una visión estrecha de este desarrollo, en el tiempo y en los temas, le será más difícil reclutar y retener a buenos empleados y puede perder la inversión que ha hecho en ese capital humano. Puede parecer que esto transciende a las ENC y que es mas propio de las grandes empresas, pero esto es una falacia ya que la ENC depende más todavía de algunos empleados líderes y dispone de menos recursos para ir al mercado laboral a captar lo mejor. Las ENC deben “mimar” más a sus empleados.

 **Instrumentos de comunicación**

Buena parte del objetivo de la gestión de RRHH es la mejora en la productividad de los empleados, y en el caso que nos ocupa de su responsabilidad ante la sociedad, debe preocuparse de la identificación del empleado con los valores de la empresa y de la motivación para involucrarse en el ejercicio de esa responsabilidad. Además de los aspectos ya mencionados en esta sección, la función debe asegurarse que los empleados están informados, no sólo de la responsabilidad de la empresa hacia ellos (beneficios, programas de mejoramiento profesional, remuneraciones, etc.) sino además de lo que empresa hace para los *stakeholders* externos y el medio ambiente. La empresa debe tener programas de información sistemática sobre la responsabilidad de la empresa. Para una ENC no se trata de tener esquemas sofisticados pero el envío de correos electrónicos y boletines explicando esas actividades, las oportunidades disponibles de contribuir y un sitio web interno donde se incluyan más detalles y se destaquen los resultados logrados. Si bien la información básica corresponde a los responsables de la coordinación de la responsabilidad, su integración como parte de las comunicaciones de RRHH, contribuye a que se vea como parte integral de la estrategia empresarial y no solo algo de interés de los especialistas.

**Relaciones públicas o institucionales**

En encuestas realizadas en grandes empresas se constata que las RR.PP. son una de las funciones de la empresa que son más afectadas por los temas de sostenibilidad, pero al mismo tiempo la que más necesidad tiene de disponer de instrumentos para llevar a cabo esas funciones. Hay una gran brecha entre las capacidades y la cultura tradicionales de esta función y las necesidades para encarar la sostenibilidad. Posiblemente estos resultados de las encuestas son un reflejo de que una de las principales motivaciones de las grandes empresas para involucrarse en sostenibilidad sea la gestión de la reputación y la obtención de legitimidad ante el público y gobiernos, para lo cual la función de RR.PP. es fundamental.

Esta función existe en la gran mayoría de las empresas, con diferentes nombres y con diferentes grados de formalización, aunque en algunas ENC esta función no esté muy desarrollada y sea gestionada por otras áreas funcionales. Sin embargo, tiene un papel importante que jugar en todo tipo de empresas que tienen intensa y extensa interacción con algunos *stakeholders* en particular, como las empresas de productos o servicios de consumo masivo (el público) o empresas en industrias reguladas (gobiernos) o empresas con gran impacto social y/o ambiental (comunidades), entre otras.

El papel de esta función ha ido evolucionando mucho en los últimos años, en parte como consecuencia de la explosión de los medios sociales de comunicación y en parte por la reacción misma de los *stakeholders* de la empresa. Ha ido evolucionando desde su papel tradicional de responsable de las comunicaciones externas para crear una buena imagen, hacia un papel más proactivo y amplio de gestión de la reputación y de las relaciones con algunos *stakeholders*, en particular el público, sobre todo en las grandes empresas. De relaciones públicas a relaciones institucionales. Sin embargo, un gran número de ENC que tienen la función de forma explícita todavía están en la etapa de gestión de relaciones externas basadas en la transmisión de información de una vía, de la empresa al público. Distan mucho de jugar un papel en el intercambio con y gestión de los grupos de *stakeholders*, que en estos casos suele ser responsabilidad directa de la función de sostenibilidad, si es que la tienen explícita.

En general las RR.PP. todavía mantienen su sesgo tradicional de decir solo cosas buenas sobre la empresa, y de gestionar las relaciones con los medios y las redes sociales, en buena parte para asegurarse buena publicidad y neutralizar la información potencialmente perjudicial. Parte de sus funciones son el control del contenido de la información que se divulga sobre la empresa. En cierto sentido cumplen una función semejante a los departamentos legales que suelen controlar la información que se divulga sobre la empresa para minimizar los problemas legales. También complementan la visión que se quiere dar de la empresa vía la publicidad específica de sus productos y servicios.

Pero esta tendencia a difundir solo información inocua, esterilizada, le quita credibilidad a los mensajes sobre la empresa, particularmente en esta época de explosión informática, donde todo se sabe de manera casi instantánea y universal, se hace cada vez más difícil engañar o decir medias verdades. A largo plazo esta actitud tradicional puede ser contraproducente. Lamentablemente esta cultura sobre el tipo de información a divulgar se traslada hacia los informes sobre la responsabilidad de la empresa ante la sociedad (lo que analizamos en más detalle en la respuesta a la Pregunta 22). Desafortunadamente estas dos funciones, la específica sobre sostenibilidad y la de información general al público suelen estar separadas y no siempre coordinadas. Ambas partes podrían beneficiar a la empresa si se integraran ya que cada una tiene su ventaja comparativa, una sabe qué se debe informar y la otra sabe cómo y a quién informar. Y si se integran suele ser para higienizar la información de tipo específico. Por todo esto, es importante que los profesionales de RR.PP. se compenetren más de las actividades de sostenibilidad, deben entender de qué se trata, que necesita saber el público, no solo lo que ellos quieren que sepan. Como se ha mencionado en el caso de las otras funciones, deben participar, en la medida de sus posibilidades, en las estrategias de acción y comunicación de la sostenibilidad. Tienen objetivos comunes como son los de mejorar la reputación y posiblemente la aceptación de la empresa y sus productos en la sociedad

Aunque esta es una visión relativamente pesimista de la situación actual de la función de RR.PP. en las ENC hay que destacar que las empresas que están más avanzadas y los profesionales más responsables tratan de identificar las necesidades de los *stakeholders* en cuanto a información no solo transmitirla pasivamente, moviéndose de qué decir y cómo decirlo y hacia lo que es necesario hacer para mejorar esa imagen y esa reputación, acción más que representación, tener impacto más que dar impresión. Quizás en la ENC, por estar menos desarrolladas, ser menos complejas y por ejecutar estas funciones de manera más informal es más fácil actualizar la función de RR.PP. a las necesidades de la empresa moderna y a integrar ambos tipos de informaciones

**Departamento Legal**

No todas las ENC tienen un Departamento Legal como tal. Pero por lo menos deben tener acceso a servicios jurídicos, ya sea en la forma de un pequeño grupo alrededor de un Asesor Jurídico o bien acceso a servicios tercerizados. En las grandes empresas la Asesoría Jurídica suele ser una función que ejerce un gran poder sobre las actividades de la empresa, mayormente para asegurar el cumplimiento con las leyes y regulaciones a las que está sometida la empresa. Su principal función suele ser de “*compliance*”, para evitar problemas legales. En general la parte reactiva, protectora, suele tener prioridad a las funciones proactivas, que estimulan acciones para hacer a la empresa más responsable ante la sociedad. Y esto es válido para todo tipo de empresas, en menor o mayor grado.

La asesoría jurídica es otra de las funciones (como finanzas y relaciones públicas) que suele tener una subcultura muy arraigada. Muchas veces la función es percibida por el resto de la empresa como aquella que limita las acciones, la que debe dar el visto bueno final, sin lo cual “no se puede hacer”. Desde el punto de vista de la asunción de la responsabilidad ante la sociedad son, como los de finanzas, “un hueso duro de roer”. Estas actividades pueden ser percibidas por la asesoría jurídica como de alto riesgo, no indispensables, que van, innecesariamente, más allá de lo estrictamente necesario. Uno de los principales objetivos de la función es la minimización de riesgos.

Es una función que limita significativamente las comunicaciones externas de la empresa sobre temas de responsabilidad. Es, en buena parte, una de las razones por la que los informes de sostenibilidad son relativamente inocuos, dedicándose a una descripción relativamente esterilizada de las actividades de la empresa. Es muy difícil lograr el visto bueno de la asesoría jurídica, por ejemplo, para una sección en ese informe que destaque los retos que enfrenta la empresa y muchos menos donde se reconozcan algunos errores o fallas cometidas. No se quiere correr el riesgo de protestas o demandas en contra de la empresa.

Pero esa asesoría jurídica podría tener una valiosa contribución a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Para lograr el involucramiento de esta función en las actividades de responsabilidad hay que apelar a la motivación de servicio social que tiene la profesión legal, ampliando su visión del contexto en que opera la empresa, no solo interno, con concientización de los beneficios que ello puede conllevar. La profesión legal tiene especial destreza en la identificación de alternativas, que sin violar las regulaciones ni adquirir riesgos no mitigables, son efectivas para el logro de los objetivos. Se trata de logar su involucramiento en la función positiva: “Lo queremos hacer, dígannos que hay que hacer, como hay que hacerlo para que se pueda”.

**Planificación estratégica**

Muchas ENC no tienen esta función formalizada y menos un “departamento” responsable, algunas ni siquiera hacen planificación estratégica como tal, a lo mejor tienen la función concentrada en la alta dirección de manera implícita. En algunas empresas de menor sofisticación gerencial es un solo un proceso ocasional, no sistemático y a veces se hace como parte de la preparación del presupuesto lo cual no es conducente para la sostenibilidad ya que este proceso suele tener una visión cortoplacista.

Uno de los mantras más escuchados sobre la responsabilidad ante la sociedad de la empresa, y que hemos mencionado repetidamente a lo largo del libro, es que las actividades relacionadas deben formar parte de la actividad cotidiana de la empresa y estar integradas en sus estrategias. No pueden ser actividades aisladas u ocasionales ya que pierden efectividad, no tienen continuidad y no permiten cumplir el papel que la sociedad espera de las empresas. Claro está que no todas las empresas, y en particular las ENC, no llegan a este ideal. Se encuentran en diferentes etapas de desarrollo de acuerdo con sus capacidades y las demandas del entorno, no obstante, es la meta que se debería perseguir a largo plazo.

De allí la importancia de la participación de los responsables por la sostenibilidad dentro de la empresa de participar en el proceso de planificación estratégica, cualquiera que esta sea, de concientizar a los responsables de plasmarla en planes de acción. Y aquí es importante destacar no solamente la importancia de proporcionar insumos y comentarios a las actividades rutinarias de la estrategia sino además a las actividades más estratégicas que pueden cambiar el rumbo de la empresa, como lo serían decisiones de inversión en activos físicos (impacto ambiental y social de la instalación y operación), lanzamiento de productos o servicios nuevos o reformulados (impacto sobre los consumidores), captura de nuevos mercados (aprovechando las preocupaciones sociales y ambientales de la sociedad), reducción de costos (reducción del consumo de recursos y su utilización eficiente) o la contracción de la empresa, *“downsizing”* (impacto en los empleados y la comunidad), entre otros.

No se trata solo de participar cuando se quiere lograr la aprobación de inversiones o gastos en prácticas responsables en el presupuesto anual, se trata de participar proactivamente en la dirección que toma la empresa. Para ello es necesario que los responsables de la planificación estratégica de largo plazo estén concientizados que hay muchas maneras de lograr los objetivos, unos más responsables que otros. En muchas ENC, este proceso está bajo la responsabilidad de los dueños o de la alta dirección, lo que, en principio, debería facilitar la tarea ya que si estos no están concientizados será muy difícil moverse más allá de acciones esporádicas, puntuales.

En la respuesta a la Pregunta 28 cubrimos en detalle la preparación de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.

**Mercadotecnia y publicidad**

La función de mercadotecnia varía mucho de empresa a empresa. Para algunas, como las de productos de consumo masivo, tiene gran relevancia y suele tener mucho poder. En el otro extremo están las empresas que venden productos o servicios a otras empresas. Para estas la función está más concentrada en la adquisición de negocios y el mantenimiento de las relaciones comerciales. La discusión que sigue, aun siendo válida para todo tipo de empresas, está más dirigida hacia las empresas que producen bienes y servicios para el consumo del público.

Tradicionalmente esta función ha tenido como objetivo principal aumentar los ingresos por ventas, gestionado lo que se ha dado en llamar las cinco P del mercadeo: Precio, promoción, producto, plaza y personal. Esta función tiene mucha pertinencia para la responsabilidad social de la empresa ya que muchas veces se utilizan estrategias o estratagemas que pueden calificarse de irresponsables. En los últimos años, con el aumento del interés de la sociedad en la responsabilidad de las empresas y la amplia difusión de información en los medios sociales, esta función está siendo más escrudiñada y se está desarrollando la disciplina de mercadotecnia responsable.

Así como la responsabilidad empresarial tiene como objetivo el desarrollo de la confianza entre la empresa y sus *stakeholders,* la mercadotecnia responsable tiene como objetivo desarrollarla entre la empresa y sus clientes Esta disciplina rechaza todas las prácticas engañosas de mercadeo en los precios, promoción y empaque, aunque puedan ser técnicamente legales. Esto es particularmente problemático en países en vías de desarrollo que tienen deficientes regulaciones y débiles instituciones de protección del consumidor, muchas veces capturadas por las mismas empresas. En muchos países, pero particularmente en estos se suele aprovechar de la ignorancia del público y de la vulnerabilidad de algunos sectores como los niños, o los ancianos y otros colectivos vulnerables y crédulos para usar todo tipo de prácticas engañosas.

Sin entrar en muchos detalles, no es raro encontrar abusos en la fijación de precios (gastos escondidos o componentes no incluidos), exageraciones en la descripción en los empaques (contenido, ingredientes, etc.), el uso de medios supuestamente independientes para promover el producto (reseñas de los productos escritas por la misma empresa, videos informativos), y atribución de propiedades a los productos que no tienen (cremas que curan todos los males) entre muchas otras prácticas. El típico *greenwashing*.

Pero donde quizás hay los mayores abusos es en la publicidad, que es el instrumento más usado para estimular la demanda de los productos y servicios de la empresa. En países donde la protección al consumidor, ya sea vía instituciones gubernamentales o de la sociedad civil, es relativamente débil, los abusos son más extendidos. Suelen aprovecharse de las falencias de estas instituciones y de la ignorancia de los consumidores para difundir información falsa, engañosa o dudosa. Muchos productos inclusive usan imágenes reñidas con la igualad, que incitan al comportamiento irresponsable (por ejemplo, el (ab)uso de jóvenes livianas de ropa para promover el consumo de bebidas alcohólicas). La publicidad también debe moverse hacia la responsabilidad, con información honesta y fidedigna.

Adicionalmente, la publicidad debe asumir la responsabilidad de promover medios responsables. La publicidad de las empresas es una de las principales fuentes de financiamiento de programas audiovisuales y virtuales y como tal tiene el poder de estimular el comportamiento responsable en otros. Cada día son más comunes los casos en que empresas responsables retiran su publicidad de medios o eventos que no concuerdan con sus valores, como debemos hacer los consumidores con los productos irresponsables. Si bien este impacto es más poderoso para las grandes empresas que invierten ingentes sumas en publicidad, no deja de ser válido para las ENC, aunque su impacto pueda ser limitado. De mínima la empresa responsable debe vivir sus valores también en su publicidad.

Por otra parte, desde el punto de la sociedad como un todo, de la sostenibilidad en el sentido más amplio de la palabra, muchas empresas tienen la irresponsabilidad de promover consumos irresponsables, en particular en poblaciones de menores ingresos que muchas veces no tienen la capacidad de discernimiento sobre sus prioridades. Casos paradigmáticos son los servicios financieros que ofrecen créditos para el consumo a quien tendrá dificultad para pagar o cobran tasas y comisiones escondidas aprovechándose de la ignorancia del cliente.

Y en un plano superior, proactivo, podríamos decir que la mercadotecnia responsable debería promover los valores de la sociedad a través de los valores de la empresa. Algunas empresas tienen mucha visibilidad y poder de persuasión con el público y deberían aprovechar esta circunstancia para no solamente no hacer el mal, sino además hacer el bien, estimulando comportamiento responsable.

Por estas razones, la mercadotecnia juega un papel clave en la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Muchas veces los instrumentos de la mercadotecnia son la imagen de la empresa en el mundo exterior y por ello debe ser parte de la estrategia de responsabilidad. De nuevo, como en las funciones ya descritas, es importante moverse desde la visión tradicional de la función hacia una donde la honestidad es prioritaria. Se debe concientizar a los profesionales de la función sobre la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y mostrarles el impacto que sus acciones tienen. Pero también estos, como los de finanzas, son un “hueso duro de roer” por el conflicto que perciben entre maximizar ingresos y ser responsables. Moderarlos no es fácil, pero es parte de la responsabilidad empresarial. Tarde o temprano los irresponsables pagarán sus decepciones.

**Compras y adquisiciones**

Tradicionalmente esta función ha tenido como objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita al menor costo financiero posible, en las condiciones de calidad requeridas y en la oportunidad que sea más conveniente para optimizar el precio, incluidos los costos de almacenaje, si aplica (costos financieros, espacio, pérdidas, costo de oportunidad, etc.). Tradicionalmente la función no se preocupa de las condiciones bajo las cuales se producen los bienes y servicios a adquirir. Esto ha ido cambiando y las empresas que se preocupan de su responsabilidad ante la sociedad, la extienden a los productos y servicios que compran (la respuesta a la Pregunta 12 describe con mayor detalle la responsabilidad de la empresa en la cadena de valor). Sin embargo, en la gran mayoría de las empresas, en particular en las ENC prevalece la prioridad de comprar lo más conveniente desde el punto de vista financiero, sin incluir consideraciones sobre la responsabilidad de los proveedores. Y esto es también valido en la gran mayoría de las compras por parte de gobiernos.

Las empresas que se preocupan de su responsabilidad ante la sociedad incluyen otros criterios en sus adquisiciones. Lo más común en las grandes empresas que lo hacen es hacer una calificación del impacto que la irresponsabilidad de sus proveedores puede tener sobre la reputación de la empresa y comprar solamente de aquellos que superen unos criterios preestablecidos. El grado de rigor en esta selección pasa por los criterios a usar y las acciones que se toman. Se pueden usar criterios relativamente sencillos de exclusión por algunas características del proveedor (trabajo infantil, discriminación por género, contaminación, tratamiento de los empleados, etc.) o inclusive criterios más complejos que hacen un análisis cuantitativo y le otorgan una calificación. En cuanto a las acciones que se toman, pueden ir desde lo más radical que es no comprarles a los que no cumplan o dejen de cumplir con los criterios, hasta posiciones más moderadas de poner condiciones de mejora antes de continuar o elevar el volumen de compras. Todo esto depende del nivel de sofisticación gerencial de la empresa, del volumen de compras y de la competencia en el mercado en que operan. Si hay pocos proveedores y todos son irresponsables, o si la empresa es pequeña, con pocas opciones de compra, habrá que escoger el mal menor.

Esto puede parecer muy complicado para las ENC, pero lo importante es que vayan tomando conciencia del impacto que puede tener en mejorar la responsabilidad empresarial dentro y fuera de la empresa y el potencial impacto sobre sobre su reputación como empresa responsable de la responsabilidad en sus proveedores y, en la medida de lo posible, dar preferencia los proveedores calificados o percibidos como los más responsables. Cuando no hay diferencias en precio, calidad y condiciones de entrega, la tarea es fácil. Cuando las hay es cuando la función de adquisiciones debe hacer los compromisos necesarios y se gana su sueldo.

Pero para ello puede ser necesario cambiar los procesos de compras y sobre todo los incentivos a los que se enfrentan los compradores dentro de la empresa. Si la evaluación de su rendimiento se sigue basando en el costo de las adquisiciones, seguirán usándolo como criterio.

**Producción, logística y distribución**

La función de Producción en las empresas manufactureras tiene un gran potencial para contribuir a la responsabilidad empresarial ya que suele tener gran impacto en las condiciones laborales, en el medio ambiente y en las comunidades donde opera. En muchas de ellas es la cara física de la empresa. Se conoce dónde está la fábrica, aunque no se conozca dónde están las oficinas.

Es en las fábricas donde suele haber más potencial para problemas en las condiciones laborales, por ejemplo, en el descanso, en las horas de trabajo, en el ambiente de trabajo (aire, iluminación, espacio), seguridad laboral, libertad de asociación, seguridad ocupacional, etc. Seguramente el lector habrá leído de múltiples casos de estas violaciones ya que suelen ser ampliamente publicitadas (ver también la respuesta a la Pregunta 8 sobre el respeto a los Derechos Humanos).

También es en las fábricas donde se consumen mayormente los recursos con impacto ambiental, donde están las mayores posibilidades de ecoeficiencia, reducción de contaminación (agua, aire y ruido), de modificación de procesos para reducir desechos y aprovechar subproductos de la producción y para gestionar el reciclaje, entre otras acciones.

Y un tema que pocas veces es considerado como parte de la responsabilidad ante la sociedad a nivel de manufactura es la calidad y confiabilidad de los productos, aunque la gestión de la calidad y la responsabilidad social de la empresa tienen mucho en común. Parece ser una preocupación de los expertos en calidad más que de los expertos en responsabilidad. Muchas veces la calidad se mira exclusivamente desde el punto del mercadeo, de cómo asegurarse a los clientes. Pero también debe considerarse el impacto que pueden tener sobre la calidad de vida de los clientes. Es posible que el producto pase todos los controles de calidad que tiene la empresa pero que el producto pueda causar daño al consumidor. Son los trabajadores y supervisores de la línea de producción los que conocen íntimamente las características del producto y es su responsabilidad ir más allá de los controles “oficiales”. Es ver la calidad del producto no solo desde el punto de vista físico, sino también desde el punto de vista moral y ético. Se debe tratar la producción del producto como si fuera para su propio consumo. Bajo la presión de la eficiencia se pueden hacer atajos pensando que el consumidor no lo notará. Pero como en todo, sobre todo en la responsabilidad, tarde o temprano pagarán (ver también la respuesta a la Pregunta 7 sobre la responsabilidad de los productos).

También las fábricas suelen tener gran impacto en la comunidad donde operan, con posibilidades de no hacer el mal, siendo un buen vecino que no molesta, y de hacer el bien contribuyendo al desarrollo de la comunidad a través de la creación de empleo local, adquisiciones locales, desarrollo de proveedores, mantenimiento del entorno, contribución a la salud, educación y seguridad en la zona, entre muchas otras actividades.

Pero esto también, como en otros casos mencionados anteriormente requiere de concientización de los responsables y en especial la alineación de los objetivos de producción con los de responsabilidad empresarial. Es aquí donde se generan buena parte de los costos y donde existen las mayores presiones para la eficiencia, que puede conducir a presiones sobre la responsabilidad. Los incentivos para la operación no pueden ser expresados puramente en términos de minimización de costos y maximización del volumen de producción. La productividad debe ser responsable, no solo económica.

**Sistemas de información (IT) y control gerencial**

En las ENC estas funciones pueden no estar muy desarrolladas ya que por su costo y complejidad requieren de economías de escala (tamaño), de recursos financieros y de cierta sofisticación gerencial. No obstante lo discutimos brevemente para completar las principales funciones de la empresa.

En estas empresas estas funciones se suelen concentrar en lo que es tradicional para la buena gestión de la empresa: contabilidad y presupuesto, gestión de recursos humanos, producción, control de inventario, gestión de clientes y proveedores, etc. Solo en las empresas de gran tamaño se incluyen elementos para la gestión y seguimiento de la sostenibilidad, recopilación de información y seguimiento de indicadores claves, preparación de informes de control interno e información externa, entre otros. Todavía en estas grandes empresas no es algo generalizado.

Pero aun para las ENC los sistemas de información pueden contribuir a la gestión de la sostenibilidad al integrar la recopilación y seguimiento de los indicadores. Hay un gran número de ellos que se pueden gestionar, pero lo más importante es adaptarlos a la estrategia particular de la empresa (en la respuesta a la Pregunta 29 comentamos estos indicadores). Por ejemplo lo más común es incluir el consumo de los recursos, como por ejemplo, agua, electricidad (y la forma en que ha sido generada, si hay opciones de compra), agua, papel, desechos y, en algunos casos intensivos en emisiones, las emisiones de gases de efecto invernadero y partículas contaminantes (esto requiere de cierta sofisticación en los sistemas de control gerencial que pocas ENC tienen). En la gestión de recursos humanos se incluye, por ejemplo, la distribución y remuneración por género, edad, tipo de empleo, condición social, beneficios sociales, entrenamiento (no solo lo gastado, sino lo aprendido), rotación entre otros.

Como se ha mencionado para otras funciones, lo importante es que los responsables sean conscientes del papel que pueden jugar en facilitar la gestión de la sostenibilidad para incluir en el diseño y ejecución de los sistemas los indicadores pertinentes. Que sean facilitadores y no obstáculos, y como en los casos anteriores, la concientización de los encargados de IT puede estimularos a proporcionar ideas. Hay un círculo virtuoso entre requerir la información, que puede estimular la acción, y el seguimiento de los resultados, que puede llevar a mejoras en la gestión. Si bien esto puede ser un poco engorroso y costoso para las ENC, también puede ser un estímulo. Hay que hacer lo posible dentro del contexto en que opera.

**En resumen**

La responsabilidad empresarial es una tarea de todos no puede ser responsabilidad solo de algunos. Todas las direcciones, en particular la alta dirección, deben estar involucradas, cada una en lo suyo, pero en congruencia entre todas, demostrando con acciones concretas y visibles lo que se articula en palabras. Si bien es cierto que muchas ENC no tienen formalizadas o desarrolladas todas las funciones mencionadas, igual existen dentro de las empresas, son indispensables para operar. Lo importante son las funciones que son comunes a la gran mayoría de las empresas. En algunas el papel de la mercadotecnia es muy importante, en otras lo será la manufactura, en casi toda la gestión del capital humano y las finanzas son claves. Pero lo que hemos mencionado son las ideas que se deben tener en cuenta aun cuando por falta de recursos (o de prioridad) no se puedan implementar con el detalle e intensidad que sería deseable.

El compromiso e involucramiento de la alta dirección es clave, sin ella es muy difícil implantar la cultura de responsabilidad. Pero no es garantía, hace falta el involucramiento de toda la empresa para lo cual hay que concientizar también al resto de la dirección. La dirección media es la clave en la implementación. Esto suele ser poco común en las ENC, pero es necesario. Adicionalmente hay que alinear los incentivos, positivos y negativos, lo que induce y motiva el comportamiento. Si se dan las órdenes desde arriba de hacer las cosas de una manera, pero los incentivos apuntan a otra, suelen ganar los incentivos.

¿Y el resto de los empleados? El compromiso de la dirección es necesario, pero no suficiente, la acción ocurre a nivel de trinchera. Si los empleados creen que al jefe no le interesa o ven incoherencia en el corto y mediano plazo pueden perder motivación, aunque siempre habrá algunos que tengan convicciones propias, cuyos “incentivos” intrínsecos a su persona los hacen hacer el bien. Pero, en general, cada uno percibe que no es su problema, que es tema de alguna persona en particular y el interés personal se sobrepone al interés colectivo de la empresa. La concientización y el alineamiento de incentivos son calves.

En la respuesta a la Pregunta 8 analizamos en más detalle cómo lograr el involucramiento y compromiso del personal, en la respuesta a la Pregunta16 cubrimos los incentivos necesarios y en la respuesta a la Pregunta 30 analizamos el proceso de cambio que suele ser necesario.

**Apéndice: Empresas normales y corrientes**

Este libro está dedicado a las empresas normales y corrientes (en adelante ENC) que quieren profundizar en su responsabilidad ante la sociedad, pero que no cuentan con grandes recursos financieros o gerenciales para contratar expertos internos o externos y que mayormente lo quieren hacer por su cuenta, con alguna ayuda que puedan afrontar. Esto no quiere decir que no sea de utilidad para las empresas más desarrolladas, pero no es la audiencia objetivo. Son todavía muchas las grandes empresas, que aun disponiendo de los recursos necesarios ignoran o tratan muy superficialmente su responsabilidad ante la sociedad. De hecho, este suele ser uno de los temas más subdesarrollados en las empresas desarrolladas.

Este libro pretende ser eminentemente pragmático, es para los que lo hacen o lo quieren hacer mejor, no sólo para los que quieren aprender por aprender. Para enfatizar este pragmatismo está escrito en forma de respuesta a 30 grandes preguntas que se podrían hacer los ejecutivos de empresas normales y corrientes.

Pero ¿qué queremos decir con lo de “empresas normales y corrientes”? Que es para la inmensa mayoría de empresas que no cotizan en bolsa, que no poseen empresas en varios países, que no tienen miles de empleados, que no tienen estructuras gerenciales altamente desarrolladas, con no tienen Consejos Directivos integrados por la élite empresarial o política del país, que no tienen dirigentes y gerentes entre los mejores pagados del país, que tienen la propiedad concentrada en algunos socios o familias, que suelen ser también directivos de la empresa, en fin que tienen limitados recursos materiales, financieros y sobre todo gerenciales.

La dicotomía grandes empresas versus PyME no es la adecuada para catalogar este libro ya que hay PyME que son gerencialmente muy sofisticadas, con gran impacto sobre la sociedad y hay empresas de más de 1.000 empleados (grandes) que se gestionan de una manera rudimentaria. Ello no quiere decir que la literatura existente sobre la RSE en PyME no sea aplicable, antes por el contrario, en su mayoría suele ser aplicable a las ENC, con la única salvedad de que el lector debe estar atento a que las propuestas sean en efecto pertinentes ya que algunas de estas publicaciones cometen el error de extrapolar a las PyME lo que se ha producido para las grandes y sofisticadas empresas. Y el material producido, explícita o implícitamente, para las grandes empresas debe ser aplicado con cautela ya que suele suponer que hay que hacer de todo y que hay pocas limitaciones de recursos, sobre todos los gerenciales.

1. Este capítulo forma parte del libro *Gestión de la sostenibilidad empresarial: Guía práctica para empresas normales y corrientes en 30 respuestas.* [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)