

Responsabilidad Socialmente Inteligente

*Luis Lama Barreto*¹

Profesor, Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Consultor en Relaciones Sociales

*Gonzalo Urbina Roca*²

Consultor en Relaciones Sociales

RESUMEN

Lamentablemente en la actualidad es muy común ver a empresas que a pesar de haber destinado considerables recursos en sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ven incrementadas las protestas de su entorno social. Esto se debe a que al ceder muchas veces a las presiones del entorno, se asumen definiciones diferentes sobre este tema y los programas de intervención social incluyen cualquier cosa menos aquellas que son su responsabilidad.

Si los actores sociales debilitan a un empresa enfrentándose a ella (de manera directa o afectando al entorno en el que se desarrolla al pedir cosas que no le corresponden a la empresa), esto tal vez les resulte favorable en el corto plazo. En el largo plazo, cuando estas acciones traigan como consecuencia menos puestos de trabajo, menores salarios, falta de competitividad, reducción en los ingresos de impuestos para el Estado, inmediatamente las contribuciones económicas para con estas “responsabilidades sociales” desaparecerán.

El presente artículo tocará ciertos conceptos de RSE locales e internacionales, seguidamente los autores mostrarán una concepción de RSE que se alinea de manera más clara y exacta a la realidad del contexto local. Se concluirá que las empresas que hacen RSE filantrópica la van a pasar mal, mientras que aquellas que hagan RSE estratégica o sostenible no van a tener tantos problemas.

PALABRAS CLAVES

Responsabilidad Social Corporativa, estrategia de gestión, filantropía estratégica, sociedad y empresa.

ABSTRACT

Unfortunately, it is too common to see companies that have seen increased resistance to their practices from their social context, despite having committed considerable resources to their Corporate Social Responsibility (CSR) programs. This is due to ceding to the pressures of the

¹ Máster en Gerencia y Administración de la Escuela de Negocios EOI, España. Se desempeña como Consultor en Relaciones Sociales.

² Economista de la Universidad de Yale. Se desempeña como Consultor en Relaciones Sociales.

context in many cases and working with different definitions of the term Corporate Social Responsibility and the related social intervention programs include anything but the company's responsibility.

It may be more favorable in the short term for social actors weaken a company by confronting it (directly or by affecting the context in which the company works by asking for things that are not the company's responsibility). In the long term, when these actions result in fewer jobs, lower salaries, lack of competitiveness, lower tax revenue, the economic contributions for these "social responsibilities" immediately disappear.

This article addresses definitions of CSR locally in Perú and internationally, then posit a concept of CSR that aligns more clearly and precisely to the realities of the local Peruvian context. The authors conclude that companies that carry out philanthropic CSR will have more difficulty, while those that carry out CSR in a strategic or sustainable way will have less difficulty.

KEYWORDS

Corporate Social Responsibility, managerial strategy, strategic philanthropy, business and society

Responsabilidad Social

El término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es utilizado actualmente en casi todos los ámbitos. Empresas grandes y pequeñas, ONGs, gobiernos locales y nacionales y en general cualquier persona utiliza el término libremente. Cada uno presentará una definición a la de su propio entendimiento respecto del tema. Esto demuestra el hecho de que no existe una definición sobre la cual todas las personas involucradas o interesadas pueden ponerse de acuerdo. Actualmente se vienen aplicando, estudiando, midiendo y criticando distintas acciones de RSE sin que verdaderamente exista un consenso al respecto, ni sobre sus alcances, ni sobre la razón de las actividades implementadas.

Se viene discutiendo acerca de la RSE desde la segunda mitad del S. XX. El primero en utilizar el término y ser considerado como autor del mismo fue H.R. Bowen quien la definió en 1953, de la siguiente manera: "...las obligaciones de los hombres de negocios para implementar aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir aquellos lineamientos de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad..."³

Drucker (1984) propuso un nuevo significado para la RSE, con especial énfasis en el sector social: "...la apropiada responsabilidad social de los negocios es domar al dragón que significa el convertir un problema social en una oportunidad económica, en beneficio económico, en una capacidad productiva, en competencias humanas, en trabajos bien remunerados y en riqueza..."⁴ Por lo tanto la primera responsabilidad social del emprendedor es lograr ganancias para cubrir los gastos futuros.

En el contexto Peruano existen algunas definiciones que merecen ser revisadas. Benavides y Gastelumendi (2001) mencionan que: "la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que puede definirse como una filosofía adoptada en la gestión de la empresa para actuar, no solo en beneficio propio, sino también, en beneficio de los trabajadores, sus familias y el entorno social... implica que las empresas desarrollen una visión integral de futuro donde se obtenga el triple beneficio de rentabilidad para la empresa, mejora del entorno inmediato y beneficio para la sociedad como un todo en sentido extenso."

El concepto de RSE mencionado como una filosofía le otorga un carácter voluntario. Esto le resta importancia a la RSE, pues una responsabilidad no se puede dejar de lado así esta no origine algún tipo de beneficio. Por otro lado, no se comprende claramente de donde surge esta responsabilidad de la empresa para con su entorno.

Schwalb y Malca (2005) mencionan que: "La Responsabilidad Social es una filosofía, una actitud o forma de ver la vida que implica que tenemos en cuenta el efecto que nuestras acciones y decisiones tienen sobre el entorno físico y social... ser socialmente responsable significa ser consciente del daño que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social... la RSE no es más que la extensión de la responsabilidad individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social, esto es lo que se ha venido a llamar ciudadanía corporativa."

Baltasar Caravedo (1999) menciona que la RSE "es una visión y filosofía empresarial" y sostiene que ésta puede y debe jugar un rol más allá de generar utilidades o ganancias. Por otro lado, menciona que la RSE "es una práctica", es decir una forma de asumir la dirección estratégica de la empresa. No debe ser una acción esporádica, puntual o exclusivamente desarticulada de la

³ Traducción de los autores

⁴ Traducción de los autores

dinámica interna de la empresa y su entorno. Esta definición es fuertemente pragmática y cubre la mayoría de los aspectos mencionados anteriormente. El factor clave es la distinción que se hace de la RSE con respecto a la filantropía y la inclusión de los trabajadores no como beneficiarios sino como partícipes del desarrollo de esta.

Por otro lado, en las últimas décadas la RSE ha generado términos conceptuales relacionados como: sostenibilidad corporativa, desarrollo sostenible, ciudadanía corporativa, comportamiento socialmente responsable y ética en los negocios (Leitao & Silva 2007). Muchos de los cuales incluyen diferentes definiciones RSE y son muy compatibles entre ellos. Estos términos, no solo intentan definir RSE de manera más exacta de acuerdo al rubro de la empresa o a lo que la empresa entiende por RSE.

Actualmente se dice que es responsabilidad de las empresas desarrollar a los menos favorecidos, impulsar la igualdad social, promover la salud de los niños y en general de cualquier causa noble. Estos pedidos ocurren con mayor frecuencia y vehemencia en países en donde el Estado de Derechos no es el óptimo y donde el propio Estado no cuenta con una presencia significativa.

Como debería ser la RSE en el Perú

Es sumamente peculiar que un término tan popular y tan usado por la empresa privada como la RSE sea simultáneamente una idea tan poco determinada, vaga. Aunque por un lado, quizás no sorprende que el término sea utilizado a la ligera, debido a que supuestamente ofrece ventajas a las empresas que lo emplean y diferentes definiciones generarán diferentes grados de inversión; por otro lado, la falta de un criterio unificador impide que se pueda realizar un análisis adecuado del impacto que esta idea ofrece a la sociedad y a las empresas.

La última crisis financiera y económica ha levantado dudas sobre la sostenibilidad de los programas de RSE. Naturalmente, este fenómeno tendrá un impacto diferente sobre diferentes concepciones de RSE. De esta manera, y ya desde hace más de un año Visser (2008) "...aquellos que han adoptado una versión de Responsabilidad Social inmadura, donde ésta es generalmente filantropía (auspicios, donaciones, caridad, voluntariado corporativo), van a sufrir cortes substanciales [en los presupuestos de sus programas] durante la recesión", se entiende que aquellas empresas que han empleado este tipo de programas como una herramienta de Relaciones Públicas, tendrán mayores dificultades para mantener estos programas dentro de su presupuesto. Por el contrario, aquellas empresas que hayan implementado programas de RSE desde una perspectiva estratégica, diseñándolos para que tengan un impacto positivo no simplemente sobre la sociedad, pero especialmente sobre la sociedad que se relaciona con la empresa, tendrán mayores incentivos para mantenerlos.

Resulta muy preocupante encontrar tantas empresas que implementan programas de RSE fuera de sus círculos de interacción social. Aún si una empresa decide realizar acciones filantrópicas no relacionadas a su negocio, tiene muy poco sentido estratégico el enfocarla en grupos sociales que son ajenos a la empresa. Es como pretender que una empresa minera le construya un hospital a una comunidad que no está en su área de influencia. La construcción de un hospital,

⁵ En su significado mínimo e históricamente originario, quiere decir que la ley es aplicada equitativamente por las instituciones del Estado, incluyendo el poder judicial. Por equitativa se hace referencia a que la aplicación administrativa es consistente a través de casos similares y no tiene en cuenta la clase, el status o las diferencias de poder de los participantes. Por ejemplo, el decreto 072-2003 tuvo como objetivo que las empresas mineras fomentaran el desarrollo de las comunidades que las rodean. Bajo la definición anterior, entonces sería lógico que se promulgaran otras leyes similares para, por ejemplo, las empresas dedicadas a la agricultura u organizaciones dedicadas a la banca.

naturalmente, será una acción filantrópica (de ninguna manera se podría considerar responsabilidad de una empresa mejorar la infraestructura del sector salud), pero si la realizamos en nuestro entorno inmediato se convierte en una herramienta estratégica. De tal manera, no será entendido como malgasto por la dirección siempre que la construcción del hospital permita que las relaciones con la comunidad mejoren.

Este tipo de acciones (podemos llamarlas filantropía estratégica) tienen mucho sentido en ciertos escenarios (poblaciones muy agresivas, empresas aisladas geográficamente, carencia de gobernabilidad local, etc.), pero en el largo plazo mostrarán una tendencia hacia la insostenibilidad. Si uno quisiera ser un poco cínico, podría considerarlas una suerte de coacción social: “Construimos un hospital hoy y nadie bloquea carreteras por un par de años”. Pero lo que una empresa debería buscar sería una licencia social de mayor plazo, menos dramática y, por qué no, más barata. La filantropía estratégica debería ser empleada como un último recurso cuando otro tipo de acciones más sostenibles, pero de impacto más gradual, no logren apaciguar un problema no previsto de corto plazo o cuando se requiera de un incremento artificial y/o temporal de la aprobación social en un momento específico, como por ejemplo al lanzar un nuevo producto o ampliar operaciones.

La RSE estratégica o a pesar de la redundancia, responsable, se enfoca en factores más cercanos a su propio negocio. Consideramos “responsables” este tipo de actividades de RSE por dos razones: en primer lugar, porque se enfocan primordialmente en aquellos espacios de traslape en los que la empresa interactúa con su entorno (responsabilidad frente a la sociedad y el ambiente); y en segundo lugar, porque le permiten a la empresa asegurar su posicionamiento de largo plazo al prevenir potenciales conflictos futuros (responsabilidad frente a la directiva).

Desde nuestra perspectiva, la Responsabilidad Social Empresarial es la corrección, mitigación y / o compensación de los impactos negativos generados por la empresa en su accionar. De esta definición se desprende, naturalmente, que el lugar en el que se deben buscar ideas para la ejecución de programas de RSE no es en el campo, sino en la propia empresa. Con esto no queremos decir que los programas se ejecuten de puertas para adentro, todo lo contrario, simplemente que para identificar aquellos espacios en los que se debe actuar es necesario saber cómo es que la empresa interactúa con su entorno.

Si una empresa de telecomunicaciones, en vez de invertir fondos para ayudar a niños poco favorecidos en zonas pobres de los países en los que trabaja, utiliza esos recursos para tratar de mejorar la calidad de su servicio, reducir el costo a través de nuevas tecnologías, personalizar la atención a sus clientes, minimizar el número de reclamos que recibe, disponer de manera adecuada de las baterías de los equipos que distribuye y en general mejorar la experiencia de sus clientes, encontrará que los retornos a su inversión serán mucho mayores y más fácilmente cuantificables. Se pueden presentar dos objeciones principales a este tipo de razonamiento: primero, el costo de ese tipo de acciones en una población de millones de clientes es considerablemente mayor que el de hacer donaciones específicas a unos cuantos miles de niños; en segundo lugar, cuán mal se vería la empresa si decide discontinuar sus programas de asistencia social (sin importar lo insignificantes que éstos sean en el plano mayor del desarrollo sostenible de un país).

La primera objeción tendría relevancia si es que el impacto de las dos ideas fuese el mismo. Es decir, si es que el programa de donaciones a niños generase los mismos beneficios económicos que la mejora de la experiencia del cliente a través de la reducción de impactos por ineficiencias

corporativas. Es claro que éste no es el caso. Es decir, cuando un cliente decide dejar de utilizar una empresa de telecomunicaciones no va a cambiar de opinión simplemente porque esa empresa donó 10,000 libros a escuelas de bajos recursos. Esto será especialmente cierto si se considera que lo más probable es que el cliente esté abandonando la empresa porque lo hayan hecho sentir insignificante (ergo, si llega a surgir la duda, su razonamiento será: “si me voy no habrá absolutamente ningún impacto en la empresa o sus programas de RSE”).

La segunda objeción es especialmente relevante porque ofrece una lección a empresas que puedan estar considerando embarcarse en programas de RSE filantrópica de largo plazo. Si un día no alcanzan los recursos para mantener este tipo de programas, habrá un potencial alto de impacto negativo al clausurarlos. Curiosa y preocupantemente, habrá que tomar en cuenta que no sólo la probabilidad de un impacto negativo será alta, la probabilidad de un impacto positivo sostenible, como ya hemos mencionado, será baja. Es decir: estratégicamente no conviene instaurar programas de RSE filantrópica de largo plazo, especialmente si son costosos o si tienen riesgo de generar ampliación de las expectativas del entorno inmediato.

Según Freeman (2004) si uno considera la definición clásica de stakeholder (...cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la corporación⁶), lo único que hace la RSE filantrópica aplicada fuera del entorno de influencia de la empresa es aumentar el número de stakeholders (y, por ende, los costos de mantenimiento de la licencia social). A éstos stakeholders adicionales se les podría considerar como stakeholders Inversos, en la medida en que se han visto afectados de una manera positiva y, a partir de ese efecto, tienen un interés activo en la empresa, a diferencia de los stakeholders normales o directos que usualmente se han visto afectados negativamente o están relacionados a los capitales de la empresa.

Las ventajas, entonces, de la aplicación de programas de RSE estratégica son considerables en el mediano y largo plazo. Si uno entiende la corrección, mitigación y compensación de impactos negativos como una herramienta para la reducción del número de stakeholders de la empresa, este tipo de programas permitirán reducir los costos de RSE y, simultáneamente, tendrán un mayor grado de eficacia. Como ya hemos mencionado, esto no significa que la Filantropía Estratégica no debería ser parte de las herramientas de las que dispone la empresa para garantizar su sostenibilidad social, pero si implica que no debería ser considerada como una solución de largo plazo.

Si partimos desde el supuesto que son los impactos que genera la empresa las razones que esgrimen los grupos que pueden afectarla negativamente, concluiremos que la mejor estrategia de largo plazo no es ampliar los lazos y la participación que tiene la empresa en la sociedad. Por el contrario, la mejor estrategia será minimizar los efectos negativos que genera la empresa y aislarla completamente de su entorno para que se pueda concentrar en cumplir su verdadera misión: generar utilidades para aquellos que la crearon.

⁶ Traducción de los autores

Bibliografía

- Benavides, M. & Gastelumendi, G. (2001). *Responsabilidad Social Empresarial: Un compromiso necesario*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y SASE.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. Harper and Brothers: New York.
- Caravedo, B. (1996). *Empresa, liderazgo y sociedad: hacia una estrategia de Responsabilidad Social*. Lima: Perú 2021 y SASE.
- Drucker, P. (1984). "The new meaning of corporate social responsibility". *California Management Review*, 26, 53-63.
- Freeman, R. E. (1993). Stakeholder Theory of the Modern Corporation in Ethical Theory and Business. In Donaldson, T. (Ed.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach* (4th Edition) (pp. 38-48). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Leitao, J. & Silva, M.J. (2007). *CSR and Social Marketing: What is the desired role for Universities in fostering Public Policies?* University of Beira Interior, Munich
- McWilliams, A. Siegel, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective". *Academy of Management Review*, 26.
- Schwalb, M. & Malca, O. (2004). *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Visser, W. (2008, Noviembre 4). CSR and the Financial Crisis: Taking Stock. [Blog oficial de CSR Internacional]. Recuperado de <http://csrinternational.blogspot.com/2008/11/csr-and-financial-crisis-taking-stock.html>