

Retos para los nuevos profesionales de la RSE

Inauguración del Postgrado en RSE
Universidad del Istmo, Guatemala
12 de abril 2012

Dr. Antonio Vives
Socia Principal, CUMPETERE

Apertura

Hoy esta casa y muchos de los aquí presentes asumen una gran responsabilidad, unos la de preparar futuros líderes, y los otros la de estudiar y después ejercer la profesión para contribuir a mejorar de la calidad de vida de la sociedad.

Tienen dos grandes retos, el cambio que deberán liderar y en entorno en el que van a actuar, que no es el mas conducente. Tienen mucho en contra, pero hay que luchar.

El primero es que en esta rama de estudios que han seleccionado el principal factor y denominador común de todo lo que harán cuando la ejerzan es **el cambio. Su principal lucha será contra el *status quo*, contra la inercia de seguir haciendo las cosas como se han venido haciendo.** De allí vienen las grandes oposiciones a la mejora de las condiciones económicas y sociales, a la responsabilidad empresarial. La defensa de los derechos adquiridos dentro de las empresas, muchas veces adquiridos por inercia, por el mero pase del tiempo.

Como se le atribuye a Einstein, “Si seguís haciéndolo como lo habéis estado haciendo lograreis los mismos resultados que habéis logrado”

Su lucha será la de cambiar las percepciones sobre el papel de la empresa en la sociedad moderna de los que serán sus asociados en el trabajo y hasta de la misma sociedad. La principal labor que tendrán es la liderar un camino mejor, muchas veces diferente.

Y créanme hay mucha mas resistencia de que la creen. Algunos creerán que armados del más reciente conocimiento, que por haber estudiado, tendrán las armas necesarias. Si, son útiles pero insuficientes. No se logrará el cambio con decir aquello

de que “así es como se debe hacer” Van a tener que desplegar una serie de competencias que, lamentablemente, muchas veces no nos enseñan en los cursos formales

Recuerdo mi profesora de termodinámica cuando estudiaba Ingeniería Química, que nos decía que la destreza más útil en nuestra vida profesional sería **la comunicación efectiva**. Hoy esto puede parecer obvio, pero nos lo decía hace 45 años en el 1967. No, en esa época no había Facebook, ni twitter ni computadoras!! Nosotros que estudiábamos termodinámica, resistencia de materiales, ingeniería de procesos, refinación de petróleo, entre otras, la tomábamos por una vieja loca y le seguíamos la corriente. ¡Pero cuanta razón tenía! En mi primer trabajo en la refinería encontré un pequeño cambio en el proceso de producción de gasolina de aviación que mejoraría la productividad. Pero no logré que lo adoptaran “Lo hemos venido haciendo así y funciona bien. No me @#!&#” A mis veintiún añitos no tenía todas las destrezas necesarias.

Su ética individual es sumamente importante, el ejemplo siempre es poderoso, pero en el mundo empresarial no basta. El conocimiento es condición necesaria, pero no suficiente. El decirle a los escépticos que hay que hacerlo así, porque es como hay que hacerlo, no los llevará muy lejos. Y el mundo empresarial está poblado de ellos. Encontrarán que la habilidad para lograr el cambio es muy necesaria y deben prepararse para ello.

En la profesión que adoptan, de lograr el cambio hacia la responsabilidad, van a tener que “....saber desplegar una especie de inteligencia contextual basada en estrategias bien planificadas y estructuradas: la capacidad de negociación, la orquestación de conversaciones ad hoc, el planteamiento de preguntas adecuadas, la identificación y creación de redes de aliados, el control de la reacción emocional ante situaciones incómodas, la ejemplaridad, la detección de los factores inhibidores y la invención de formas para neutralizarlos, la distinción entre lo que son órdenes, preferencias y simples opiniones de los jefes, etc.”.

El segundo gran reto es que van a ejercer su profesión en un momento y en un **entorno que no es favorable** como les describiré mas adelante. Entrarán en el ambiente de negocios donde su labor no es considerada prioritaria, aunque se lo juren las altas autoridades. Es en las trincheras, donde se libran las batallas, no en los

despachos. Quien manda es el dinero, los beneficios, las bonificaciones, las promociones, la competencia con otros empleados. Los incentivos monetarios y no monetarios no suelen ser favorables para avanzar la causa de la responsabilidad empresarial. Es cuesta arriba y con algunos que te empujan hacia abajo y otros que te ponen el freno de mano.

Pero en luchar con estos dos retos hay también el potencial de una gran satisfacción personal y profesional. Pueden lograr, y estoy seguro que lo lograrán, no solo la contribución a una mejora en la calidad de vida de nuestra sociedad, sino además la satisfacción personal de haberse enfrentado a un reto y haberlo vencido. Se enriquecerá su vida, aun con las frustraciones.

Como decía un autor cuyo nombre no recuerdo, no hay mejor descanso que el merecido, y yo lo parafrasearía para decir que no hay mayor satisfacción que el logro de aquello que ha requerido de todos nuestros sentidos, de toda nuestra voluntad, en la que se han logrado vencer grandes obstáculos. Vale la pena.

Y así quedará santificado el trabajo, como nos recomendaba San Josemaría Escrivá. Lo haremos para el beneficio de la sociedad y como dijo San Ignacio, para la mayor gloria de Dios..... Y es que en esto también hay que ser inclusivo.



Para lograrlo tendrán que preocuparse de su **desarrollo personal integral**. Los cursos y prácticas que recibirán son muy completos, pero son solo una parte de la preparación que necesitarán, deberán además desarrollar dotes de negociador, paciencia, psicología, etc. Y sobre todo deben aprender un nuevo idioma y una nueva cultura: la de los negocios. Ya sea que trabajen en organizaciones de la sociedad civil ya sea en el gobierno, ya sea en las empresas, este será el lenguaje dominante.

Cuántas oportunidades se han perdido de hacer el bien porque estas organizaciones, los gobiernos y las empresas hablan idiomas diferentes. Cuántas alianzas para aprovechar lo mejor de cada uno podríamos hacer si nos entendiéramos. Si las ONGs entendieran que es lo que mueve a las empresas, cuáles son sus incentivos y obstáculos, cómo hablarles en su idioma. Si algunos de sus funcionarios tuvieran formación en escuela de negocios.

Y no es que se quiera que las empresas dominen las relaciones, pero lamentablemente es así, sobre todo en países en vías de desarrollo donde pueden ser hasta más poderosas que los gobiernos, o por lo menos comprarlos a plazos. También las empresas deberían aprender el lenguaje de la sociedad. Ganaríamos mucho si por ejemplo, tuvieran más sociólogos y algún que otro antropólogo.

Es el mismo caso de los idiomas. Por ejemplo, el inglés es lo que sería equivalente a idioma de la empresa y el castellano el de la sociedad. Si quiere hacer negocios con Estados Unidos deberá hablar inglés, porque ellos no tienen mucho interés en el castellano. Antes los chinos tenían que aprender los idiomas de los demás, ahora hay que aprender chino. El poder determina el idioma.

Tienen que aprender el lenguaje de los negocios. La empresa tiene buena parte del poder.

Pero aprenderán mucho en el ejercicio de su profesión. Aprenderán, a lo mejor a golpes, la diferencia entre el “debe ser” que es lo solemos enseñar y el “es” con el que nos enfrentamos. Y su éxito dependerá de cómo navegar el camino entre el “es” y el “debe ser” que Uds. quisieran.

Aprenderán que los costos de la responsabilidad suelen ser en el corto plazo y casi siempre tangibles, pero que los beneficios pueden ser en el mediano y largo plazo y muchas veces intangibles. Y que esto no es lo que le gusta a los negocios. Y de allí su reto de convencer que se haga lo que es una **inversión en responsabilidad, no gastos irre recuperables**. Costos y beneficios no son simultáneos, no son del mismo tipo.

Este concepto clave les enseñara la importancia de la visión de largo plazo, de amplio espectro, la importancia de no querer ser como Santo Tomás que solo cree en lo que toca. En la responsabilidad social un poco de fe sobre sus beneficios tangibles o intangibles no hace daño. Pero también aprenderán que en las empresas los Santo Tomás, los incrédulos, son la mayoría.

También deberán desarrollar un **espíritu crítico**. Se darán cuenta que la realidad en temas de responsabilidad empresarial es un poco diferente a como se la presenta y Uds. deben ser conscientes de esa realidad. Si bien será parte de su responsabilidad cambiar como se presenta responsablemente al público esa realidad para que refleje las actuaciones empresariales, sin exageraciones ni omisiones, su principal responsabilidad es cambiar la realidad de la empresa y luego reflejarla en el mensaje. (Cuando voy a una empresa y me muestran lo que están haciendo, que es de todo y de forma excelente, mi primera reacción es de que no me necesitan).

Deben tener un espíritu crítico para entender que hay detrás del mensaje, para poder hacer el cambio necesario. Es parte de su trabajo, no sólo se trata de que prediquen el evangelio, como hago yo, se trata de convertirlos.

Como ven su trabajo será muy excitante, un gran reto. Esperemos que no sea como la maldición china “Ojalá vivas en tiempos interesantes”.

Analicemos ahora el entorno en el que trabajarán, los tiempos de escepticismo.

La responsabilidad social de la empresa en los tiempos del escepticismo

Hoy por hoy podríamos calificar los tiempos en que se desenvuelve la responsabilidad empresarial como de escepticismo. Según el diccionario de la RAE, Escepticismo es

indiferencia, apatía, incredulidad, recelo, desconfianza, suspicacia, indolencia, duda, incertidumbre, temor. Este es el entorno en que nos movemos.

Siempre ha habido cierto grado de desconfianza entre las empresas y sus *stakeholders*, entre la empresa y el resto de la sociedad. Y es natural, persiguen objetivos diferentes y, en apariencia, divergentes.

Las empresas persiguen como objetivos primarios la obtención de beneficios y estos se obtienen a través de aumentar los ingresos y reducir los costos. Y en muchos casos a través de la decepción de los clientes y las disminuciones de costos a través de reducir los costos de los insumos, incluyendo los de mano de obra, y modificando el proceso productivo, a veces sacrificando calidad, seguridad y el medio ambiente. Es muy posible que los objetivos entre las empresas y la sociedad sean divergentes, por lo menos en el corto plazo.

Los tiempos de crisis y escasez pueden exacerbar estas divergencias y llevar a la sociedad a mirar a las empresas con cierto grado de escepticismo, lo que puede llevar a las empresas a tener que hacer más esfuerzos para ganarse la confianza de la sociedad.

Los gobiernos también sufren en los tiempos de escasez y crisis y sus servicios a la sociedad pueden verse afectados, ya de por sí deficientes, tanto en la supervisión de la actividad empresarial como en la de prestación de servicios a la sociedad. Esto puede llevar a un círculo vicioso de escepticismo de la sociedad hacia las empresas y gobiernos. Lamentablemente en los países en desarrollo la sociedad civil, relativamente subdesarrollada, todavía no llena las brechas dejadas por las deficiencias gubernamentales, ni la falta de conocimiento o de acción de la misma sociedad.

En estas condiciones, la labor de las empresas responsables se complica, sus esfuerzos deben redoblar, en momentos que no le son muy oportunos. La alternativa es caer en la complacencia y seguir el ritmo que imponen las empresas irresponsables.

¿Cómo podemos hacer para cerrar la brecha entre los objetivos de ambas partes? Conceptualmente la solución es relativamente simple, pero su implementación es sumamente difícil. La solución pasa por que las empresas trabajen con una amplia definición de sus costos y beneficios, de sus activos y sus pasivos, y en un plazo, mas

largo, compatible con los intereses de la sociedad. En esas condiciones los objetivos se acercan.

¿Qué son estas amplias definiciones de beneficios y costos, de activos y pasivos y de plazos? No son las valoraciones ni los plazos contables, que lamentablemente son los que dominan el quehacer de las empresas. Los beneficios que la empresa obtiene incluyen beneficios intangibles, no contabilizables con las técnicas y los sistemas de información en uso en la gran mayoría de las empresas. Y la empresa incurre costos que no contabiliza. Por ejemplo, no se contabilizan como un costo los daños al medio ambiente (salvo las multas, cuando se pagan, que son pequeñas comparadas con el verdadero costo).

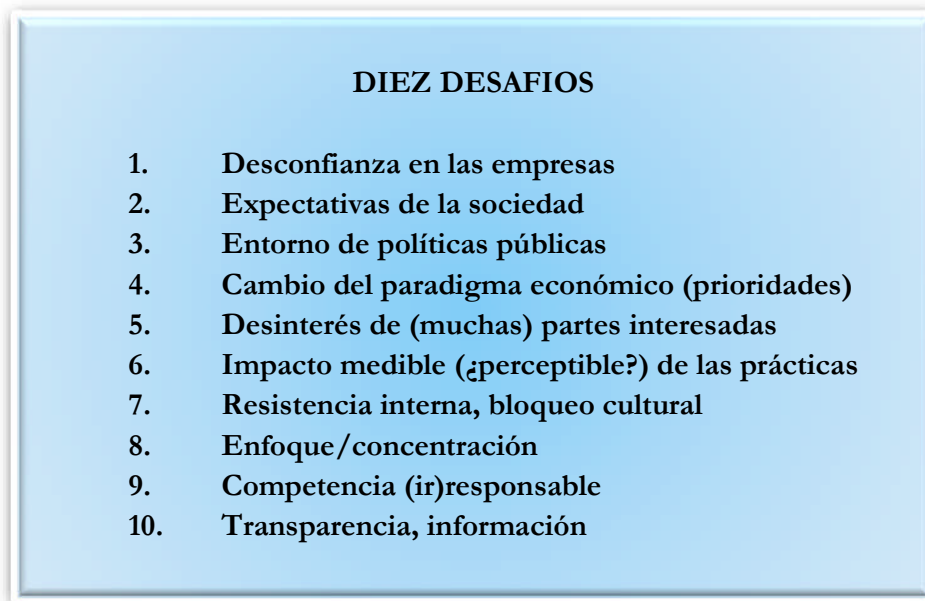
Tampoco se contabilizan los activos como el capital humano y el capital intelectual, fundamentos de la competitividad. Los pasivos que se registran son los adquiridos contractualmente, pero no se registran los pasivos que pueden surgir como consecuencia de acciones pasadas, que pueden conducir, por ejemplo, a futuras multas, demandas y reivindicaciones por contaminación, por maltrato al personal, por daños causados por los productos defectuosos o nocivos. La contabilidad, que determina las bonificaciones de los ejecutivos, sesga el horizonte de mira de las empresas a plazos relativamente cortos, a un trimestre, a un año, a lo que se puede contar. Y como se le atribuye a Einstein, *“no todo lo que se puede contar cuenta, no todo lo que cuenta se puede contar.”*

Estas “distorsiones” pueden ampliar la brecha entre los intereses de la sociedad y de las empresas. Para cerrar la brecha las empresas deben adoptar una visión que va más allá de lo inminente, de sus entorno inmediato, deben desarrollar una amplia visión de lo que son costos y beneficios y el plazo en el que se realizan. Convencerse que el mundo no gira alrededor de la empresa. Estas son algunas de las características de las empresas responsables. Es cuando logramos la alienación de los objetivos de la sociedad y de la empresa que la sociedad progresa. Esto es la esencia de la RSE, de las prácticas responsables.

Podemos decir que en los próximos años continuarán siendo tiempos de escepticismo en cuanto a las relaciones de las empresas con la sociedad y con los gobiernos. En

estas circunstancias les corresponde a las empresas y, ojalá, a los gobiernos tomar el liderazgo.

Analizamos a continuación los diez desafíos de la RSE en tiempos de escepticismo, incluyendo sugerencias sobre como vencerlos.



1. Desconfianza en las empresas

El primer desafío en vencer es la desconfianza en las empresas, que se ha deteriorado en los últimos años con los conocidos eventos de irresponsabilidad y de avaricia mostrados por algunas empresas. Esto ha sido aprovechado, en algunos países, por los enemigos de las empresas y algunos políticos para estimular más desconfianza. Inclusive, algunas instituciones se ganan la vida vilificando a las empresas. Hay empresas responsables, pero lamentablemente pagan justos pecadores.

Aunque en muchos países la confianza en las empresas supera a la de los gobiernos, no es como para consolarse. En la mayoría de los países de América Latina, la confianza es relativamente baja. Y no es que las prácticas responsables sean suficientes para recuperar esa confianza, pero si son necesarias.

Ello impone una carga aún mayor sobre las empresas en no sólo intensificar sus prácticas responsables, sino además mejorar su impacto y difundirlas. No hay mal que por bien no venga y esta puede ser una oportunidad de diferenciarse de la competencia. Pero la empresa deberá tener una estrategia explícita para lograrlo.

2. Expectativas de la sociedad

El estar prominentemente en la opinión pública también ha estimulado un crecimiento de las expectativas de la sociedad en cuanto a la contribución de las empresas al desarrollo económico, especialmente en países menos desarrollados. Los alardes de algunas empresas sobre esa contribución también contribuyen a elevar esas expectativas.

En condiciones normales, se espera que las empresas sean fundamentalmente responsables, que produzcan productos responsables responsablemente, que proporcionen empleo con sueldos justos con un ambiente de trabajo digno, que no hagan daño en sus actividades, que paguen los impuestos que tocan, etc. Pero en países con menor desarrollo, o en tiempos de crisis donde y cuando los gobiernos reducen aún más su contribución a resolver los problemas sociales, se espera que las empresas también contribuyan a resolver estos problemas, en especial las de mayor tamaño.

En algunos países se espera que las empresas contribuyan a los servicios de infraestructura, servicios sociales, donaciones y en general a la reducción de la pobreza, cuando en principio no son sus responsabilidades. Esto ha sido estimulado por multitud de iniciativas internacionales y locales, gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil que propugnan un mayor papel para las empresas. Un ejemplo de ello son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que si bien deben ser responsabilidad de los gobiernos, ha involucrado a las grandes empresas en su logro.

Estas expectativas de la sociedad no se pueden ignorar y ponen aun mayor presión sobre el comportamiento empresarial.

3. Entorno de políticas públicas

Sin embargo, para que la empresa pueda hacer la contribución que la sociedad espera y necesita, las políticas públicas deben ser conducentes. Esta es una de las áreas de menor desarrollo y son pocos los países que tienen políticas proactivas. La gran mayoría se concentra en políticas que regulan el comportamiento, en general en forma de prohibiciones. Esto es necesario pero no suficiente.

También son necesarias políticas que eliminen trabas a la actividad empresarial, que creen el entorno macroeconómico necesario para la competitividad nacional e internacional y que promuevan prácticas responsables. Crear un entorno de negocios que les permita a las empresas llevar a cabo sus funciones y con ello hacer su contribución al desarrollo económico.

Y aquí no estamos proponiendo estímulos fiscales. Difícilmente la situación fiscal de los países puede permitirselo, hay necesidades más apremiantes. Salvo algunos casos muy específicos y especiales, como la promoción de energías renovables, es difícil justificar subsidios al comportamiento responsable de la empresa privada (aun España, líder en este sentido, ha tenido que reducir el subsidio a la energía renovable por problemas fiscales).

El gobierno puede estimular prácticas responsables a través de sus acciones como agente económico (probablemente el mayor comprador de bienes y servicios en el país), exigiendo prácticas responsables a sus proveedores, a través de la diseminación de buenos ejemplos, a través de la promoción de alianzas entre grandes y pequeñas empresas, a través del estímulo a la educación e investigación en prácticas responsables. Y lo más importante, a través de alianzas con las empresas como comentaremos más adelante.

4. Cambio del paradigma económico (prioridades)

El cambio en el entorno de los negocios es incesante y parece acelerarse con los desarrollos tecnológicos, que se potencian unos a otros. La información fluye casi instantáneamente, los medios de comunicación se multiplican, la competencia

internacional se intensifica, afectando aun a las empresas netamente locales vía las empresas internacionales que operan en su territorio.

Cambian las prioridades y las expectativas sobre el comportamiento de las empresas. La sociedad espera cada vez más de ellas. La pérdida de capacidad fiscal de los gobiernos, y en algunos países de la confianza de la sociedad en su efectividad, le confiere un papel más destacado a las empresas, sobre todo a las grandes.

La emergencia de China, India y de otros países como potencias económicas mundiales pone mucha presión a las empresas del mundo occidental. En aquellos países las prácticas empresariales son de dudosa responsabilidad y pueden competir en base a menores costos, en parte derivados de regulaciones inexistentes o de débil implementación. Aun cuando las grandes multinacionales se preocupan de que su producción en esos países sea responsable, hay millones de empresas de esos países que no lo hacen y que exportan y compiten en los mercados internacionales. Ojalá no se conviertan en ejemplo

Como consecuencia de la crisis financiera, el modelo capitalista está bajo escrutinio. Se está afirmando la creencia de que fueron irresponsabilidades empresariales las que llevaron a la crisis y que buena parte de ellas se relacionaron con el exceso de avaricia, con una falta flagrante de congruencia de los objetivos de algunas empresas con los de la sociedad. Pero no todas.

Este nuevo paradigma representa un mayor reto para las empresas responsables.

5. Desinterés de (muchos) *stakeholders*

A pesar de las grandes expectativas de la sociedad, a la hora de actuar son pocos sus miembros que lo hacen. En general existe un desconocimiento y una apatía por parte del público sobre las prácticas responsables de las empresas, lo que hace que muchas empresas no perciben reconocimiento por parte de sus clientes.

En buena parte el problema es la falta de información confiable. Son pocos los clientes (salgo los compradores mayoristas) que tienen información sobre el comportamiento empresarial, y aun cuando lo tienen, no actúan sobre él. El precio,

sobre todo en épocas de crisis y en clientes con escasez de recursos, es la principal consideración, seguida por la calidad, para los que pueden pagarla. Las prácticas responsables difícilmente son un factor diferenciador en el consumo, aun cuando, ex ante, cuando se les pregunta a esos potenciales clientes, dirían que sí, pero la realidad es diferente a la intención.

Y no sólo son los consumidores y compradores, también los aportantes de capital suelen ser relativamente indiferentes. Los bancos solo se preocupan de las prácticas responsables en los grandes préstamos. Los inversionistas, aun en los mercados desarrollados, suelen ser inversionistas temporales, suelen preocuparse más de sus rendimientos en el corto plazo. Probablemente sean los dueños en empresas familiares o de capital concentrado los que tengan más interés en prácticas responsables, con una visión de más largo plazo.

Los medios de comunicación comienzan a preocuparse del tema, pero solamente cuando el evento puede ser noticia. Difícilmente se preocuparán de reportar buenas prácticas.

Los medios sociales, mayormente usados por los jóvenes, preocupados por el futuro que encontrarán, constituyen uno de los principales instrumentos para estimular prácticas responsables en las empresas. Pero también pueden usarse para mal al ser un medio desprovisto de regulaciones y aun de códigos de comportamiento. Es posible dañar la reputación de una empresa con información falsa o incorrecta, que le puede costar mucho a la empresa revertir. Pero bien usados tienen un gran potencial.

De la misma forma, las organizaciones de la sociedad civil también pueden contribuir a ese estímulo, pero lamentablemente en muchos países de América Latina se encuentran relativamente subdesarrolladas para ejercer ese papel. Pero también tienen un gran potencial.

Ante esta situación, la empresa recibe pocos estímulos para mejorar sus prácticas responsables y aumenta el desafío. En muchos casos depende de sus empleados y dirigentes para vencer el reto.

6. Impacto medible (¿perceptible?) de las prácticas

En épocas de abundancia de recursos las empresas se pueden dar el lujo de llevar a cabo algunas actividades sin tener que demostrar su rentabilidad tangible o intangible. Muchas de las prácticas filantrópicas caen en este campo. Sin embargo, en épocas de escasez o de crisis, como las recientes, las actividades son escrutadas con mayores exigencias.

Para muchos gerentes, las prácticas responsables si no rinden beneficios tangibles son superfluas. Lamentablemente muchas de ellas rinden beneficios pero no tangibles, no medibles con los esquemas y sistemas de información tradicionales, dificultando su implementación. Suelen rendir los beneficios en el largo plazo y muchas al aplicársele estándares de rendimiento más elevados no pueden competir con las actividades normales de la empresa dentro del limitado presupuesto de inversiones y gastos. A las inversiones en responsabilidad se le suelen pedir mayores rendimientos y mas “tangibilidad” en los beneficios que a las inversiones en tecnologías de información.

Se hace más difícil implementar programas de responsabilidad empresarial. Se restringen las acciones a aquellas que pueden demostrar beneficios tangibles, en el corto plazo. Se dejan de aprovechar oportunidades, no sólo de hacer el bien, sino además de captar ventajas competitivas en el largo plazo.

Este reto no es fácil de vencer y depende de la persistencia de los promotores de prácticas responsables y de la mejora en los sistemas de información sobre costos y beneficios de la empresa, lo cual es un proceso muy lento y a veces poco prioritario.

7. Resistencia interna, bloqueo cultural

En parte por las razones mencionadas arriba y en parte por desconocimiento y prejuicios, las prácticas responsables tienen enemigos internos. En muchos casos representan cambios en el paradigma de la empresa, en la forma tradicional de operar, que encuentran las resistencias naturales al cambio.

En otros casos la cultura misma de la empresa tiene como objetivo, explícito o implícito, la maximización de beneficios, derivada del sesgo en la educación

financiero-económica de las escuelas de negocios y economía. Muchas empresas están todavía dirigidas por una clase gerencial tradicional, que creció y se desarrolló con una visión cerrada de la empresa, donde la empresa constituye su mundo.

Además, los incentivos dentro de la empresa suelen estar ligados a los beneficios tangibles, contables, y tienen un marcado sesgo cortoplacista, lo que hace que los gerentes prefieran asignar recursos a las actividades que mejoren sus bonificaciones, aun a costa de comprometer la competitividad de la empresa en el largo plazo.

Este es posiblemente uno de los retos más difíciles de vencer ya que los encargados de resolverlos son muchas veces los mismos que se benefician con el sistema actual.

8. Enfoque y concentración

En algunos casos, cuando la empresa sí está sometida a presiones de la sociedad civil, o inclusive por el asesoramiento de consultores inexpertos, se pretende que haga de todo. Se le recomienda hacer un análisis de sus *stakeholders* y de alguna manera desarrollar actividades para cada uno, terminando con más actividades a emprender de las que son convenientes o manejables. Si hay necesidades en la comunidad que rodea a la empresa se le recomienda que apoye la educación primaria o los deportes. Aunque no tenga impacto ambiental significativo se proponen acciones en el área. Aunque la empresa sea de poco interés del público en general se le recomienda preparar informes de sostenibilidad complejos e impresos. Esto puede conducir a frustraciones en los promotores internos de las prácticas responsables.

Muchas veces estos análisis y sus recomendaciones no se preocupan de los beneficios que tienen para la empresa, no hacen una priorización de lo más efectivo. No solamente se incurren más costos de los necesarios sino que puede ser contraproducente en el largo plazo ya que la dispersión consume escasos recursos gerenciales y puede restarle credibilidad a la estrategia. Algunas de las prácticas tienen poco impacto o beneficios.

En situaciones de escasez es necesario **enfocar**, concentrarse en lo que efectivamente está alineado con la estrategia de la empresa, que puede producirle beneficios en el largo plazo, que es sostenible, no efímero. No se pueden diseñar estrategias de

responsabilidad basadas en atender necesidades puntuales, en las modas. Y deben embarcarse solamente en las cosas que pueden atender, y atender bien. Una vez que se han logrado los objetivos, se puede pasar a otro tipo de actividades, como parte de una estrategia de largo plazo. Son pocas las empresas que tienen la capacidad de hacer muchas cosas a la vez.

El desafío está en saber qué hacer y qué no hacer, cuando las presiones son para hacer de todo.

9. Competencia (ir)responsable

Otro de los desafíos está en la competencia, que muchas veces es irresponsable. En épocas de escasez o de crisis la competencia por el reducido mercado o poder adquisitivo se agudiza y las empresas irresponsables suelen recurrir a todo su arsenal, desde dejar las pocas prácticas responsables que tienen hasta hacer competencia desleal, pasando por manipulación del mercado, con tal de reducir costos y aumentar beneficios. La empresa responsable posiblemente tendrá mayores costos y deberá apelar a su eficiencia y a su responsabilidad para poder competir. Pero como comentábamos antes, a veces el mercado no aprecia o no sabe de las prácticas responsables, y su principal variable es el precio y a veces la calidad. Esto pone en aprietos a las empresas responsables.

Es un gran desafío para la empresa responsable competir con empresa irresponsables en épocas de escasez.

10. Transparencia, información

Con el extraordinario progreso en la cantidad y velocidad de la información, las demandas de información sobre las empresas son cada vez mayores. La reciente crisis también ha contribuido a la demanda de mayor transparencia sobre las actividades de las empresas. Pero también con el aumento de la disponibilidad de información aumentan los riesgos para las empresas que, para mitigarlos, deben gestionar muy bien su difusión. Algunas empresas con ideas más tradicionales, tienen una resistencia innata a esa diseminación pública, lo que es exacerbado, en países en vías de desarrollo, con la deficiencia en los requerimientos de información.

Por otra parte, como mencionábamos arriba, algunas empresas irresponsables abusan y manipulan esa información ante la debilidad de las instituciones de seguimiento y control. Todos hemos visto inverosímiles aseveraciones sobre la efectividad de algunos productos en la televisión. Productos que hacen milagros, que curan todos los males, vendidos a un público incauto.

La información sobre prácticas responsables es todavía mayormente dejada al criterio de las empresas, lo cual se presta a abusos. Afortunadamente, el movimiento es hacia el reporte responsable de las prácticas responsables, liderado por algunas empresas de mayor tamaño y algunas instituciones oficiales (que por ahora lamentablemente abarca a pocas empresas ya que suelen referirse a las que cotizan en bolsa). También hay una tendencia, que tarde o temprano adoptarán los países en vías de desarrollo, de certificaciones puntuales sobre la responsabilidad de sus productos.

La transparencia es necesaria para distinguir las empresas responsables de las que no lo son y puede y debe usarse como parte de la estrategia para obtener ventaja competitiva. Pero es un reto, sobre todo hacerlo responsablemente.

Y es en esto donde muchas empresas tratan de comprar reputación a través de campañas publicitarias, en vez de ganársela a través de prácticas responsables. Pero el tiempo suele descubrir a los falsos.

¿Cómo lo hacemos?

Quizás el mayor reto de todos es como lo hacemos, la implementación. En teoría todo es fácil. La definición del problema suele ser la parte más sencilla, seguida de la identificación de la solución, pero la más difícil suele ser la implementación efectiva y eficiente. El qué hacer no suele ser un problema, el problema es cómo hacerlo. Sin pretender ser exhaustivos ofrecemos algunas aproximaciones para esa implementación.

Como comentábamos antes la solución pasa por ampliar la visión de lo que son los costos y beneficios, activos y pasivos y el horizonte de mira de la gerencia, que en épocas de escasez y crisis es más importante que nunca. ¿Cómo podemos facilitar este proceso? Durante la discusión precedente se han insinuado algunas ideas.

- Una primera condición es tener una Gerencia receptiva a estas ideas y un personal proactivo.
- Alinear los incentivos internos para que promuevan las prácticas responsables, eliminando los incentivos perversos.
- Pasar de prácticas ocasionales, periféricas y sin justificación económica a integración en la estrategia cotidiana, poniendo los esfuerzos donde vale la pena.
- Disseminación de información precisa, oportuna, mostrando creación de valor para todos.
- Desarrollar un entorno de políticas públicas conducente, que no ponga obstáculos a la iniciativa privada, pero que regule los comportamientos básicos no discrecionales (protección del medio ambiente, de los segmentos desfavorecidos de la población, discriminación, etc.).
- Fomentar la educación del consumidor, gobierno, gerencia, empleados, medios, etc. para que ejerzan sus funciones y sus derechos en las relaciones empresa-sociedad.
- Fortalecer la sociedad civil para que ejerza su papel de socio de la empresa y de la sociedad.
- Formar alianzas con gobiernos, sociedad civil, comunidades y otras empresas para potenciar las prácticas responsables, aprovechando las posibles sinergias.

En los tiempos de escepticismo es mucho más difícil lograr la confianza de los *stakeholders* de la empresa, pero es cuando es más necesario. La actividad económica privada es la que puede ayudar a superar la situación de escasez y de crisis, pero para ello es necesario desarrollar la confianza entre las empresas, el sector público y la sociedad en general. Se necesita la participación de todas las partes. Las prácticas responsables pueden contribuir a ello.

Si como clientes, como gobiernos, como medios, como financistas, como empleados, como ejecutivos, como académicos etc. somos indiferentes, que podemos esperar.

Todos somos responsables de la responsabilidad de la empresa

Cierre

Y para terminar vale la pena recordar una cita sobre el papel de los beneficios en la vida de la empresa en la Encíclica *Centesimus Annus* de Juan Pablo II, de hace más de 20 años:

Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa..... Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa.

Lo que inauguramos aquí es solo el comienzo del comienzo de un largo camino, lleno de obstáculos, pero que con perseverancia llegaran a buen puerto. Pero el puerto no es la graduación, por mucho que lo celebrarán, la graduación será solo el comienzo del verdadero camino de contribuir a mejorar la calidad de vida de todos. Sin prisa, pero sin pausa. Hará falta mucha perseverancia.

Queridos estudiantes: ¡Perseveren!! ¡Vale la pena!!