

LOS FUNDAMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN¹

Reseña de:

Raymundo Soto Sánchez

Profesor Investigador del Departamento de Administración, UAM-A

Introducción

El papel de la responsabilidad social en la estrategia de la empresa, es el título del libro de Ángel Hernández Vega, publicado por Panorama Editorial, en el se exponen los principios básicos de una empresa socialmente responsable. El autor se pregunta si la responsabilidad social sólo se refiere a las acciones que lleva a cabo la organización para proteger el medio ambiente y la ecología, la llamada cultura verde, si existe relación entre la estrategia empresarial y la responsabilidad social o si ésta sólo está conformada por principios y declaraciones espectaculares que llenan las páginas de las revistas de negocios y administración y, finalmente, si las acciones de responsabilidad social reducen las utilidades de la organización.

El desarrollo del tema gira en torno de tres planteamientos clave de la responsabilidad social: i) el aspecto humano de la empresa; ii) los principios de la responsabilidad social; y iii) los fundamentos de la organización socialmente responsable.

El aspecto humano de la empresa

La responsabilidad social —afirma el autor— consiste en la conformación de una empresa que tenga como esencia el desarrollo y la superación de las personas que en ella participan. Por esto, resulta fundamental revalorar los aspectos humanos de la organización, así como la generación y distribución justa de las utilidades logradas por la operación de la empresa. No es difícil comprender la obligación que tiene la empresa con sus accionistas para compensar sus inversiones con rendimientos que respondan a sus expectativas, pero si resulta difícil extender este sentido de retribución para compartir el beneficio económico con otros actores, por ejemplo, proveedores, clientes y comunidad.

La empresa debe considerar a sus empleados como personas y no como instrumentos de producción. Sostiene el autor que la creación y desarrollo de una empresa conlleva una responsabilidad con las personas que colaboran en ella y

esa responsabilidad significa velar por su bienestar económico y por su desarrollo personal y profesional. Pero se advierte que la responsabilidad social es un proceso de dos vías, en el que el empleado debe corresponder a la oportunidad del trabajo mediante el desempeño eficiente de las actividades que se le encomiendan. Por consiguiente, el primer principio de la responsabilidad social es reconocer que el centro de la organización es el ser humano. Los programas de desarrollo empresarial que signifiquen mejores empresas, no sólo atienden los aspectos económicos, sino que dan oportunidad al desarrollo y crecimiento de sus empleados.

En este orden de ideas, se concibe a la organización como un sistema social, conformado por seres humanos, sus empleados, proveedores, clientes, funcionarios de gobierno y comunidad. Así, entonces, los criterios puramente económicos adquieren otra dimensión, ya que la atención a un proveedor o a un cliente trasciende la pura relación material y de intercambio de un producto, y se transforma en una interacción humana en donde el trato es entre personas, que se respetan y cooperan para ayudarse entre sí.

En este sentido, la empresa socialmente responsable debe procurar, en primer lugar, la creación de un ambiente de trabajo sano y que estimule el desarrollo personal del empleado, en el que exista el respeto por la persona. En concreto, en donde se paguen sueldos competitivos, se tengan condiciones de trabajo que ayuden al mejor rendimiento del empleado, se cuente con programas que fomenten el desarrollo personal y profesional del individuo, y un sistema de incentivos que atiendan los intereses y premien los resultados del trabajo.

Además de un ambiente de trabajo sano, este primer principio de la responsabilidad social, requiere también que la organización brinde las oportunidades para que el individuo que colabora en ella se supere en el trabajo y crezca en sí mismo como persona. Partiendo de la premisa que la empresa es una sociedad, nos señala el autor, los directivos y administradores son los responsables de diseñar el ambiente adecuado para que, tanto los empleados como todas las personas que interactúan con la organización, cuenten con los incentivos que les permitan superarse como se-

res humanos. En suma, las organizaciones que se conciben ante todo como sistemas sociales, formadas por personas, que cuentan con una estrategia que parte del respeto a la dignidad humana y sus directivos, tienen el compromiso de apoyar la superación y el desarrollo de quienes trabajan o de quienes interactúan con ella, se puede decir, que es una organización que cuenta con los cimientos para ser socialmente responsable.

Lo anterior se convierte en una cadena virtuosa de mejora de las condiciones sociales de la empresa, si se comparten estos principios para trabajar con los distintos grupos de interés, sean proveedores, clientes o la comunidad. El trato amable y de respeto por el reconocimiento de la dignidad de las personas con quienes interactúa hará que las relaciones de negocio puedan fluir con mayor agilidad debido a que se crea un ambiente de mejora continua, el cual inicia con las personas y que tiene como consecuencia la mejoría de las instituciones y, en general, de la sociedad. La intención es crear una cadena de producción de empresas que compartan los principios de la responsabilidad social.

Concluye el autor este primer planteamiento sobre la responsabilidad social, que será necesario considerar que todas las acciones deberán significar mejoras en procesos, que redunden en beneficio económico. Se hace notar que la empresa tiene como finalidad ganar dinero, ya que de no ser así, no habría posibilidades de que la organización llevara a cabo programas de desarrollo personal y de apoyos a la comunidad y la ecología.

Principios que fundamentan la responsabilidad social

El autor considera tres principios que complementan la fundamentación de la responsabilidad social: i) el bien común, ii) la solidaridad, y iii) la subsidiariedad.

El bien común se entiende como el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros alcanzar su realización personal. El bien común se integra por tres elementos esenciales: i) el respecto a la persona, en el sentido de permitir el ejercicio de sus libertades humanas y sociales; ii) el bienestar social, en el sentido de mejoramiento de las

condiciones sociales y de calidad de vida; y, iii) la estabilidad y seguridad individual y social, en el sentido de la confianza, la equidad y la armonía en la convivencia.

Las organizaciones son, en sí mismas, sociedades en las cuales se da la interacción entre personas y grupos. Sobre este aspecto, el autor apunta que el fomento del bien común de las empresas debe procurar un ambiente de respeto a la persona, dándole dentro de los parámetros de operación, la libertad para que en el ejercicio de sus labores cotidianas se supere como individuo y pueda alcanzar sus objetivos. Esta superación del individuo debe darse en dos planos: en el de los conocimientos y en el de los valores. Esto representará que la empresa que es una sociedad, también mejore y, por lo mismo la comunidad se desarrolle, ya que contará con individuos mejor preparados, abiertos al aprendizaje y dispuestos a compartir y crecer.

Lo anterior es la influencia que se busca con las empresas socialmente responsables, debido a que junto a su rentabilidad, se podrán esforzar por elevar el nivel profesional y personal de sus empleados, integrar cadenas productivas con proveedores, que compartan estos principios, mejorar a sus clientes al hacerles una oferta de valor atractiva y, así, tener una repercusión en la sociedad, ya que sus prácticas de negocio protegen el medio ambiente y la ecología.

Por lo que se refiere a la solidaridad, se entiende como buscar el bien de todos, el bienestar de los demás es responsabilidad de todos y de cada uno en la sociedad. A nivel de la empresa, ésta tiene que ser rentable y competir en el ambiente global, pero el retorno de la inversión de los accionistas no debe ser en menoscabo de los empleados, proveedores, clientes y sociedad. La solidaridad significa que el beneficio económico pueda ser distribuido entre los diferentes grupos de interés de la organización, no como una acción de caridad, sino en el sentido del bien común. La solidaridad significa ayudar a los demás, como seres humanos.

Por último, la subsidiariedad se refiere al respeto que deben tener las sociedades (empresas) que poseen mayores recursos de la actividad relativamente autónoma de los grupos que no poseen las mismas capacidades, no deben sustituirlas ni absorberlas por la fuerza. A nivel de la empresa

este principio se puede observar cuando la organización brinda apoyo para el desarrollo de sus proveedores y les da la oportunidad de mantener interacciones de negocio con ella, y en ningún momento pone en riesgo su subsistencia.

La organización socialmente responsable

Sostiene el autor que los requisitos mínimos que una empresa socialmente responsable debe cumplir son: i) la generación de utilidades en forma legítima y consistente, ii) contar con un proceso y control estratégico eficaz, iii) una estructura de administración que le permita crecer a largo plazo, y iv) contar con una filosofía de atención a todos los grupos de interés de la empresa.

La generación de utilidades permite a la organización mantenerse a sí misma y llevar a cabo los principios del hombre y de la interrelación de la empresa con los actores y grupos de interés que giran alrededor de ella. Afirma el autor que el desarrollo de una actividad empresarial con acciones que van en contra del ser humano, podrán desembocar en una empresa lucrativa, más nunca podrá hablarse de una empresa socialmente responsable.

Por su parte, el proceso estratégico consiste en que la empresa deberá definir su misión, la visión y los objetivos, así como establecer mecanismos de control para la evaluación de las estrategias de negocio y mantener estrecha comunicación con los distintos grupos de interés para detectar de manera oportuna posibles afectaciones al plan estratégico y a los principios de la responsabilidad social.

La estructura de gobierno y de administración deben facilitar la rendición de cuentas de los directivos y funcionarios, así como delimitar el ámbito de acción de las personas que integran la organización.

Finalmente, las relaciones que la empresa guardará con los diferentes participantes que se desenvuelven alrededor de ella. Con la responsabilidad social se empieza a valorar la importancia que la empresa debe dar a todos los demás actores que giran en torno de dicha organización. Los grupos de interés o *stakeholders* están conformados por los proveedores, clientes, empleados, autoridades gubernamentales, grupos sociales y del medio ambiente.

La organización debe definir una política clara sobre la forma de atención y relación con los diferentes grupos de interés. Se deberán establecer y dar a conocer las reglas para la relación con los proveedores y el cómo mejorará la relación de valor con éstos, la manera en que aplicará parte de las utilidades en la mejora del producto o servicio para beneficio de los clientes, igualmente se tendrá una política explícita para el desarrollo de los empleados y estos sabrán con certidumbre las oportunidades de participar en los beneficios de la empresa. Por último, la organización actuará responsablemente al cumplir con sus obligaciones fiscales de manera justa, promoverá una política de respeto al medio ambiente y desarrollará programas que puedan beneficiar a la comunidad donde se encuentre ubicada.

El mapa de proceso de una organización socialmente responsable

Los principios y filosofía de la responsabilidad social tienen que concretarse en un sistema de gestión que cuente con una estrategia de negocio bien definida y comunicada a los grupos de interés. Las etapas para establecer una organización rentable en forma sustentables son: i) definir la estrategia que incluya los elementos para saber qué producto o servicio se ofrecerá, qué necesidad del mercado se busca satisfacer, cómo se competirá y cómo se proveerán los recursos necesarios para la ejecución de la estrategia; ii) seleccionar a las personas que se encargarán de alcanzar los objetivos planeados, diseñar la estructura que norme la interrelación entre las partes, lo que incluye la formulación del organigrama, el perfil de funciones de los puestos de trabajo y las políticas que regulen las relaciones entre los participantes; iii) establecer los mecanismos de control que permitan conocer y evaluar el avance en la ejecución de los planes, establecer los procedimientos que regulen la operación de la empresa y dar seguimiento a los resultados; iv) la ejecución que abarca la definición de la estructura gerencial y operativa y la formulación de procedimientos específicos que regulen las interrelaciones de los participantes, es en esta fase que se desglosa la estrategia en planes y programas de corto y mediano plazos; v) creación del

presupuesto que asegure el cumplimiento de los objetivos y metas, haciendo una identificación minuciosa, oportuna y precisa de los costos que apoye el proceso de toma de decisiones que permita la consecución de los objetivos establecidos en la estrategia general de la organización. Los mecanismos de control exigirán de la empresa el diseño de métricas que en forma eficiente muestren los resultados, de forma comparativa contra el presupuesto.

En su conjunto, estas etapas del sistema de gestión, generarán el clima de trabajo y establecerán las bases de la cultura organizacional. Nos dice el autor que un clima de trabajo positivo producirá relaciones cordiales con proveedores y clientes, que forman la cadena productiva de generación de valor. Esto se traducirá en intercambios positivos de mejores prácticas con los distintos grupos de interés y se fomentará un ambiente de cooperación en que las partes sea vean beneficiadas.

La estrategia para la responsabilidad social

En esta parte del texto del autor, se establece que una organización que se considere socialmente responsable debe contar con un proceso de planeación estratégica que muestre la forma en que se dirige la empresa.

La tesis que propone el autor es que una empresa que en forma consistente es económicamente exitosa y tiene tasas de crecimiento reales de manera constante es porque cuenta con un proceso de planeación estratégica. La empresa que no genera un proceso de planeación estratégica es una empresa que tiende a desaparecer en el mediano plazo. En cambio, las empresas que cuentan con una estrategia bien definida enfrentan con éxito los momentos de crisis económica y cambio tecnológico, y saben identificar áreas de oportunidad. Comúnmente, estas organizaciones se encuentran en mejor posición de mercado y cuentan con la estructura administrativa que les permite identificar los riesgos y adaptarse con mayor agilidad y flexibilidad a las nuevas condiciones.

El autor del libro que venimos reseñando, cita a Michael Porter en su definición de estrategia como la creación de una posición única y valiosa

que significa un conjunto diverso de actividades. La formulación de la estrategia debe contener los aspectos siguientes: i) la descripción del producto o servicio, de manera que cualquier persona la comprenda; ii) un enunciado de la necesidad que el producto o servicio satisface, comprender cómo se utiliza el producto que se ofrece; iii) definición precisa del mercado donde se pretende que el producto o servicio sea utilizado; y iv) realizar un ejercicio de fortalezas y debilidades que debe incluir una valoración tanto de proveedores como de clientes.

Desde la perspectiva de la responsabilidad social, la estrategia debe procurar la permanencia de la empresa en el largo plazo. Por ello, no basta contar con laboratorios de desarrollo tecnológico y ser pionero en innovación de productos. Es tanto o más importante contar con los instrumentos adecuados para leer el mercado y entender sus tendencias para estar preparados y abastecer lo que el mercado demanda.

Señala el autor que existen dos factores críticos que harán que una empresa exitosa continúe con resultados positivos en el largo plazo: i) la capacidad para leer el mercado, es decir, cómo implementar los mecanismos de inteligencia que le permitan a la organización observar que las condiciones del mercado están cambiando, que existen ofertas que significan mayor valor para el cliente por parte de otros proveedores, la presencia de productos o servicios sustitutos y tendencias que pueden favorecer a la empresa; y ii) la capacidad de la dirección de la empresa para ajustar su estrategia de negocio y tener una respuesta oportuna a las señales observadas del mercado.

En suma, para que una empresa sea considerada socialmente responsable no basta con que cuente con un modelo de negocio exitoso que genere utilidades por un determinado número de años, sino que se debe contar con los medios para detectar, de forma oportuna, los cambios en las tendencias del mercado y desarrollar la capacidad de liderazgo y compromiso para convencer a los participantes de hacer los ajustes necesarios en el modelo de negocio para preservar los beneficios, los niveles de empleo y la rentabilidad económica y social de la organización.

El control de la estrategia

Hernández Vega define el control de la estrategia como la fase del proceso que asegura la puesta en práctica de lo establecido en la planeación estratégica. El control busca poner límites a los accionistas y los directivos para que sus acciones se apeguen a la estrategia de negocio. Nuevas iniciativas, adquisiciones y proyectos y todo aquello que sale del curso ordinario de la operación diaria de la organización debe ser sometido a una instancia de gobierno, usualmente un consejo o una asamblea de accionistas. Con esto se evita que una sola persona o grupo de personas tengan plena libertad para cambiar el curso de la empresa o bien realizar proyectos que no estén alineados a la estrategia de la organización.

Para ello, es muy importante definir y seleccionar correctamente las fuentes de recursos que financien a la organización, balanceando préstamos y aportaciones de socios accionistas. En adición a las decisiones financieras y al nivel de riesgo que se quiera enfrentar, también resulta fundamental la selección de los accionistas conforme a sus intereses y empatía que tengan con la filosofía, misión, visión y valores de la organización. En la selección de los accionistas importa tanto el aspecto económico como la compatibilidad con la filosofía de la empresa y una cabal comprensión sobre las expectativas económicas de corto, mediano y largo plazos. En una empresa socialmente responsable no se trata de tener altas ganancias en un periodo y desaparecer al siguiente.

Otro elemento esencial es la formación del consejo de administración, en el que participen personas externas a la empresa con conocimientos del mercado y buenas relaciones con los inversionistas. Es muy importante la actitud que muestren los accionistas para respetar los lineamientos del consejo y evitar actuar por cuenta propia con decisiones unilaterales que no hayan sido aprobadas por el mismo consejo.

Conclusión

El texto es de fácil y amena lectura, va llevando al lector de la mano para lograr comprender los fundamentos de la responsabilidad social, no só-

lo desde la perspectiva teórica, sino haciendo referencia a casos concretos de aplicación. La obra nos expone los principios básicos de la responsabilidad social que, según el autor, giran en torno de: i) considerar a la organización como una sociedad, conformada por personas, que tiene como tarea la superación y desarrollo de las personas que en ella participan; ii) generar utilidades de manera sostenida y mediante actividades lícitas; iii) compromiso de hacer partícipe de los beneficios a todos los *stakeholders* de la organización; iv) formular una estrategia de negocio que ponga en práctica los fundamentos de la responsabilidad social, es decir, que asegure la congruencia entre lo que se declara y lo que se desea, y las acciones concretas que generen los resultados esperados; y v) tener una estructura de gobierno que permita controlar las actividades de la organización.

Una empresa que se califique como socialmente responsable contará con un fundamento sólido

de los principios humanos y sabrá valorar y respetar la dignidad de los diferentes actores que giran alrededor de ella. Contará con políticas claras para la generación y distribución de beneficios, haciendo partícipes a los diferentes grupos de interés. Lo anterior significa el compromiso de la organización de reinvertir una parte de sus utilidades en el desarrollo de los actores que intervienen y uno de los principales es el empleado, quien es frecuentemente olvidado por las empresas que declaran tener programas de responsabilidad social que sólo se ocupan de realizar acciones de apoyo a grupos específicos de la población y de cuidado al ambiente.

Nota

¹ Hernández Vega, Ángel (2012), *El papel de la responsabilidad social en la estrategia de la empresa*, México, Panorama Editorial.