

# **REFLEXIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA ALTA DIRECCIÓN**

**Juan Manuel Valenzuela Pous**

## Contenido

1. Responsabilidad Social del Empresario = Responsabilidad Social de la Empresa	4
1.1. Definiciones e importancia de la RSC	4
1.2. Filosofía del empresario	6
1.3. Es el crecimiento de la empresa, obligación del empresario?	7
1.4. Cumplimiento de la Ley	7
1.5. Posiciones Estratégicas	8
1.6. Manejo de expectativas	8
1.7. Diálogo (negociación) con grupos de interés	8
1.8. Filantropía y Responsabilidad Social	8
1.9. Gestión Ética de la Empresa	9
1.10. Riesgos y Oportunidades	9
2. Relación con Clientes y Consumidores	10
2.1. Orientación al proceso o al cliente	10
2.2. Solución de Problemas	10
2.3. Filosofía de Servicio	11
2.4. Transparencia en la comunicación y relación	11
2.5. Riesgos y Oportunidades	11
3. Relación con Empleados	12
3.1. La gente adecuada en el puesto adecuado, vs discriminación	12
3.2. Límites y marco de acción vs confianza absoluta	12
3.3. Eficiencia	13
3.4. Remuneración	13
3.5. Capacitación	13
3.6. Condiciones de Trabajo	14
3.7. Balance de Vida	14
3.8. Engagement	15
3.9. Riesgos y Oportunidades	15
4. Relación con Proveedores	16
4.1. Beneficio mutuo... convertirse en cliente estratégico	16
4.2. Políticas de crédito... ¿De quién es el dinero?	17
4.3. Selección de Proveedores	17

4.4. Riesgos y Oportunidades	17
5. Relación con Comunidades	18
5.1. Evaluación de impactos de la empresa en las comunidades	19
5.2. Identificación de liderazgos y personas con poder de decisión	19
5.3. Búsqueda del área en la que ambas partes se beneficien.	20
5.4. Riesgos y Oportunidades	20
6. Relación con Generaciones Futuras (Impacto Ecológico)	21
6.1. Entendimiento del impacto de la empresa	21
6.2. Búsqueda de beneficios financieros al reducir impactos ecológicos	21
6.3. Riesgos y Oportunidades	21
7. Relación con Gobierno y Autoridades	23
7.1. Cumplimiento de Obligaciones y entendimiento de las mismas	23
7.2. Impuestos	23
7.3. Riesgos y Oportunidades	23
8. Finanzas y Responsabilidad Social	24
8.1. Importancia de las utilidades y flujo de efectivo	24
8.2. Proyectos de Responsabilidad Social Corporativa	24
8.3. Tu mayor activo... La Credibilidad	24
8.4. Apalancamiento, el riesgo ya no es sólo de la empresa	25
8.5. Riesgos y Oportunidades	25
9. Marco Legal y Responsabilidad Social	27
9.1. Justicia y Legalidad	27
9.2. La confianza abarata las transacciones	27
9.3. Contratos... ¿En qué posición te pones?	27
9.4. Riesgos y Oportunidades	28
10. Gestión de la RSC	29
10.1. Código de Ética	29
10.2. Manuales, Políticas y Procedimientos	29
10.3. Indicadores de Gestión	30
10.4. Publicación de Resultados	30
10.5. Credenciales de RSC	30
10.6. Retos y Oportunidades	31
11. El futuro de la RSC	32

## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa, vienen a la mente, por un lado imágenes de filantropía y activismo ecológico, y por otro, empresas de grandes ligas que comunican al mundo su RSC. Esto puede provocar que el empresario o director general promedio, no contemplan incluir este tema en su agenda.

El presente trabajo pretende reflexionar, siempre desde el punto de vista de la alta gerencia, sobre las relaciones con los diferentes grupos de interés que una gestión de RSC implica, así como señalar los principales riesgos y oportunidades de cada relación.

Estas reflexiones buscan convencer a la dirección de la empresa, que el incluir este tema en la agenda, no solo es rentable, sino que es indispensable para la permanencia de la empresa.

Las reflexiones son de carácter práctico y filosófico al mismo tiempo, tratando de buscar un territorio común para el ser y para el deber ser.

En ningún momento se busca explicar o enseñar algún modelo de gestión, ni cómo implantar la RSC en la empresa, simplemente se trata de reflexiones en torno al tema.

Que lo disfruten.

## **1. Responsabilidad Social del Empresario = Responsabilidad Social de la Empresa**

Este es uno de los principales conceptos de Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social de la Empresa, no es sino el reflejo de la Responsabilidad Social del Empresario.

En una ocasión en un Panel de Responsabilidad Social se me acercó una persona, para preguntarme cómo ella podía convencer a su jefe, de adoptar iniciativas de Responsabilidad Social en su empresa, ya que ella estaba convencida de los beneficios que la RSC puede tener en la empresa, pero no sabía como transmitirlos a su jefe.

En éste y en cualquier caso la respuesta será la misma: La cultura de una empresa bien dirigida, es el reflejo de la cultura de sus líderes. Luego entonces, los valores de la empresa son el reflejo de los valores empresariales de sus líderes y así sucesivamente.

Puesto en otras palabras, el origen de la RSC en una empresa es la alta gerencia, y sin su apoyo absoluto, estas iniciativas se convierten en mera mercadotecnia cosmética, y corren el riesgo de carecer de credibilidad.

### **1.1 Definiciones e importancia de la RSC**

Por lo general la bibliografía de RSC, así como los departamentos de RSC en las empresas definen la responsabilidad social como: El reconocimiento de los impactos que la empresa tiene con sus diferentes grupos de interés (empleados, accionistas, clientes, consumidores, ecología, comunidades, gobiernos, etc), y la toma de responsabilidad respecto de esos impactos.

Esta definición, aunque clara y precisa, carece de componentes estratégicos clave, para convencer a la alta gerencia sobre la necesidad de incursionar en estos temas.

Helmut Maucher, ex CEO de Nestlé, en su libro Breviario para la Alta Dirección nos dice “La responsabilidad social y ética del empresario consiste en lograr el éxito perdurable en los mercados competitivos y, por ende, en asegurar la rentabilidad duradera de su empresa”.

En lo personal prefiero pensar en la RSC como: Aquella parte de la Gestión Estratégica de la Empresa dedicada a proteger y acrecentar el principal activo que podemos tener tanto como empresa como personas: “La Credibilidad”, así como a entender y gestionar los riesgos y oportunidades que podamos tener con nuestros grupos de interés.

Si logramos entender según esta última definición, el impacto que la RSC puede tener en nuestra empresa, nos damos cuenta que se convierte en una herramienta imprescindible para la alta dirección, veamos porqué...

Protege y acrecienta la Credibilidad:

La mayoría de las empresas gana dinero al vender un producto o un servicio, pero ¿porqué lo puede vender?

- Porque sus clientes **creen** que el producto o servicio en cuestión les ayudará a resolver un problema o una necesidad durante el tiempo que están esperando que sirva.
- Porque los clientes **creen** que el precio que pagan va de acuerdo a lo que están recibiendo.
- Porque los clientes **creen** que si tienen algún problema con el producto o servicio, podrán acudir con la empresa a que les resuelva el problema

Para que la empresa pueda vender eficientemente sus productos o servicios, así como comprarlos, producirlos y administrarse, necesita contratar un equipo de trabajo, ¿pero porqué lo puede contratar y retener?

- Porque sus empleados **creen** que la remuneración que están recibiendo a cambio de su trabajo es justa y competitiva.
- Porque sus empleados **creen** que recibirán su pago en el monto y tiempo acordado con la empresa
- Porque sus empleados **creen** que el lugar y condiciones de trabajo que les son asignados, son adecuados y no representan ningún riesgo para su integridad física
- Porque sus empleados **creen** que el resto de sus condiciones contractuales como vacaciones, incapacidades por maternidad, prestaciones, y seguros son competitivas
- Y en el mejor de los casos: Porqué sus empleados **creen** que están mejor en esa empresa que en cualquier otra, y porque es ahí donde pueden realizarse mejor como profesionistas y como personas.

Para que la empresa pueda vender sus productos necesita proveedores que le vendan, o los mismos productos en caso de comercializadoras, o las materias primas para poder elaborar esos productos, para esto requiere contar con proveeduría confiable y de buena calidad pero, ¿por qué la puede conseguir?

- Porque sus proveedores **creen** que están haciendo buen negocio con la empresa
- Porque sus proveedores **creen** que les van a pagar en tiempo y forma
- Porque sus proveedores **creen** que la empresa va a durar mucho tiempo, y consecuentemente su negocio con ella.
- Porque sus proveedores **creen** que no van a abusar de ellos con condiciones ni contratos leoninos.
- Porque sus proveedores **creen** que podrán crecer con la empresa.

Para que la empresa pueda enfocarse en hacer su negocio de la manera más eficiente y rentable posible, necesita el apoyo, o en su defecto evitar que las personas de las comunidades en las que opera hagan protestas, o gestiones gubernamentales o en la prensa, en contra de la empresa, pero, ¿porqué lo logra?

- Porque la gente de las comunidades **crea** que la empresa les generará empleo o una derrama económica positiva para ellos.
- Porque la gente de las comunidades **crea** que la operación de la empresa no afectará su vida personal en materia de tráfico, estacionamiento, ruido, contaminación, etcétera.
- Porque la gente de las comunidades **crea** que la empresa cuidará y en su caso repondrá los recursos naturales que use como agua y energía eléctrica.
- Y un largo etcétera

Dicho en otras palabras, si el éxito de la empresa depende de la credibilidad de la misma respecto de sus grupos de interés, y la RSC protege y acrecienta la credibilidad de la empresa respecto de esos grupos de interés, luego entonces, una gran parte del éxito de la empresa, depende de la RSC.

La credibilidad, por todo lo expresado anteriormente, es un tema demasiado importante para darlo por hecho, el perderla representaría un riesgo muy grande para la empresa, un riesgo que necesita medirse y gestionarse, ahí es donde entra la RSC.

## **1.2 Filosofía del empresario**

Para gestionar la RSC en la empresa, hay que iniciar por el principio: ¿Para qué puse esta empresa?, ¿cuál es su razón de ser? Muchas veces lo que hacemos es identificar diversas oportunidades de negocio, y tratar de aprovecharlas de la manera en que nos genere la mayor cantidad de dinero posible, lo cual es bastante válido, pero, ¿cómo le hacemos para hacerlo de manera sostenida en el largo plazo convirtiendo ese negocio en empresa?

El dinero, al final del día, y desde el punto de vista empresarial, no económico, se genera resolviendo problemas, o satisfaciendo necesidades, y mientras más complejo sea el problema o la necesidad que resolvamos, más dinero podremos ganar, visto así, la razón de ser de la empresa deja de ser el ganar la mayor cantidad posible de dinero, y empieza a ser resolver la mayor cantidad posible de problemas y necesidades al mayor número posible de personas.

Además, como lo hemos venido mencionando en las reflexiones anteriores, para resolver estos problemas o necesidades de la manera más eficiente y rentable posible, necesitaremos contar con el apoyo de diferentes grupos de personas y empresas (grupos de interés) quienes a su vez se verán beneficiados con la operación de la empresa.

Luego entonces iniciaremos con una declaración de Misión de la Empresa, que indique claramente la razón de ser de la misma, y el impacto positivo que se espera de ella en sus diferentes grupos de interés. Creo que está de más decir que es indispensable la participación de la Dirección General de la empresa en este ejercicio, ya que la Misión de la empresa es el reflejo de lo que los líderes de la empresa creen que debe ser la razón de ser de la misma.

Pensemos en la Misión como el destino hacia donde se llevará a la empresa, ahora ¿cómo tiene que comportarse la gente de la empresa para consumir la Misión y conservar la credibilidad de la misma? Para esto necesitamos hacer una declaración de valores y un código de ética. El código de ética se discutirá en el capítulo 10.

Para la declaración de valores, la Dirección de la empresa, deberá identificar cuáles son los valores que, siendo perfectamente congruentes con su comportamiento y filosofía personal, lleven mejor a la empresa al logro de su Misión. La congruencia en este punto es indispensable, ya que de otra manera se enviarían señales cruzadas al resto de la organización, lo cual podría llegar a ser desastroso.

Una lista de entre cuatro y ocho valores debe ser suficiente, pero es importante definirlos claramente, y si se considera necesario hasta poner ejemplos.

Con este par de ejercicios Misión y Valores pusimos por escrito lo que el Empresario o Director cree que debe ser su empresa, es decir, su filosofía personal. En caso de empresas con Dirección independiente a la propiedad, será indispensable involucrar al Consejo de Administración en este ejercicio.

### **1.3 Es el crecimiento de la empresa, ¿obligación del empresario?**

Esta es una pregunta común: ¿cuánto debo hacer crecer mi empresa? ¿hasta que logre mi independencia económica? ¿hasta donde la pueda controlar? ¿hasta que llegue alguien y me compre?

Pensémoslo como sigue:

Todo crecimiento genera una derrama positiva para los diferentes grupos de interés de la empresa. Vamos a tener ejecutivos y empleados mejor remunerados, vamos a hacer crecer a nuestros proveedores, vamos a satisfacer más necesidades al mercado, las comunidades en las que operamos van a estar mejor.

Si realmente queremos reconocer la responsabilidad que tenemos respecto de todos nuestros grupos de interés, es responsabilidad de la empresa crecer tanto como pueda, cuando sea necesario, el dueño debe ceder la dirección de la empresa a un director profesional con mayor capacidad, y controlarlo desde un consejo directivo en el que haya consejeros independientes (no propietarios de acciones) que vean por los intereses de todos los grupos de relación.

### **1.4 Cumplimiento de la Ley**

La RSC opera en estándares muy superiores a los de la Ley, esto significa que la empresa no sólo respeta las normas expresadas en la Ley, sino que va mucho más allá, al reconocer responsabilidades y obligaciones que ninguna Ley le pide, pero que al hacerlo le genera gran credibilidad y rentabilidad.

Lo anterior, a su vez genera mayores expectativas de sus grupos de interés, la RSC tiene un costo, y este es precisamente esas expectativas, habrá prácticas poco éticas que se puedan ver normales para otras empresas, pero que cuando una empresa con gestión de RSC cae en ellas, su costo en pérdida de credibilidad, e inversión en recuperarla puede ser muy grande.

### **1.5 Posiciones Estratégicas**

La mayoría de las decisiones que tomamos nos ponen en diferentes posiciones respecto de las partes relacionadas a la posición que tomamos. Por lo general buscamos ponernos en las posiciones más sólidas respecto de todas las partes: que nos deban un favor, minimizar algún riesgo, acercarnos al mercado más que la competencia, etc.

En RSC estas posiciones se toman respecto a nuestros grupos de interés, y para fortalecerlas es necesario entender cuáles son sus expectativas respecto de nuestra empresa, cuáles son nuestras expectativas de ellos, y el riesgo que en un momento dado pueden representar ellos para nosotros.

### **1.6 Manejo de expectativas**

Nunca crear expectativas que no vayamos a cumplir, debemos recordar que nuestro nivel de servicio es medido en función de lo que entregamos contra la expectativa que tenía el receptor de ese servicio, de modo que siempre que entreguemos más o mejor de lo que esperaban de nosotros seremos bien evaluados, y por el contrario si creamos una expectativa demasiado alta, estaremos corriendo el riesgo de salir mal evaluados.

A este respecto, la mayoría de las veces, al hacer nuestra oferta de productos, servicios, o meras promesas, tenemos la oportunidad de fijar cuáles deben ser las expectativas con respecto a lo que vayamos a entregar, y siempre será preferible fijar expectativas medias, para superarlas, que fijar expectativas demasiado altas, y luego no cumplir.

### **1.7 Diálogo (negociación) con grupos de interés**

Siempre es importante que cada grupo de interés esté enterado, y de ser posible de acuerdo, con las decisiones que se tomen en la empresa que le afecten. Para lo anterior, hay que tener en cuenta cuáles son los intereses de ambas partes, y cuáles son los puntos de las decisiones en los que ambas partes salen beneficiadas.

No se trata de compartir información confidencial, sino más bien, que quienes se puedan ver afectados por alguna decisión, se sepan tomados en cuenta antes de la ejecución de la misma, y así ganar su apoyo, evitando a la vez conflictos derivados de desacuerdos o malos entendidos, que pudieran tener un alto costo para la empresa.

Habrán ocasiones en las que se tengan que tomar decisiones impopulares, que al comunicarlas o tratar de negociarlas, nos da la sensibilidad de la reacción que podemos esperar, y del tamaño del riesgo que, pudiéramos decidir correr.

### **1.8 Filantropía y Responsabilidad Social**

La gran diferencia entre filantropía y responsabilidad social, es que cuando hay problemas de tesorería, lo primero que se corta es la filantropía, en cambio, dejar de hacer RSC es equivalente a dejar de llevar a cabo gestión estratégica, y puede repercutir fuertemente en la credibilidad de la empresa.

No tengo nada en contra de la filantropía, sino por el contrario, pienso que debería haber más, pero para efectos empresariales, se trata de construir credibilidad a partir de asumir la responsabilidad de los impactos que la empresa pueda tener en los diferentes grupos de interés.

### **1.9 Gestión Ética de la Empresa**

Es necesario definir posiciones respecto de diferentes temas de carácter ético dentro de la empresa como por ejemplo:

- Dar y recibir regalos
- Conflictos de interés
- Participar en actos de corrupción
- Discriminación
- Comidas con clientes y proveedores
- Derechos humanos
- Y un largo etcétera

Esta posición habrá que transmitirla al resto de la organización, a través de manuales, códigos, políticas y procedimientos, y vigilar su cumplimiento.

### **1.10 Riesgos y Oportunidades**

Primero las oportunidades:

- Ganar credibilidad, con todos los beneficios que esto implica: incremento en ventas, lealtad y permanencia de los empleados, proveeduría confiable y eficiente, comunidad defensora de la empresa, clientes leales y satisfechos, mayor retorno de la inversión para los accionistas, posicionamiento estratégico.
- Identificación de nuevas áreas de oportunidad al estar abiertos a escuchar sugerencias de los diferentes grupos de interés.
- Mejora en eficiencia, clima laboral y disminución de rotación de personal
- Generación de ahorros económicos al lograr eficiencia en el uso de recursos
- Mayor control al operar con transparencia.

Ahora los Riesgos:

- Siempre se corre el riesgo de perder de vista la parte estratégica de la RSC, cayendo en proyectos caros, y poco rentables, pero muy vistosos.
- Perder de vista que no hay nada más IRRESPONSABLE que ir en contra del estado de resultados y flujo de efectivo de la empresa.
- No ponderar adecuadamente el peso que tiene cada grupo de interés, dándole preferencia, por ejemplo a la comunidad, sobre los empleados.

## **2. Relación con Clientes y Consumidores**

Primero que nada entendamos la diferencia entre cliente y consumidor.

Cliente: Persona o empresa que compra el producto o servicio

Consumidor: Persona o empresa que consume el producto o servicio

Ejemplo: Si tenemos una fábrica de galletas, y se las vendemos a un supermercado, nuestro cliente es el supermercado, y el consumidor es la persona que le compra las galletas al supermercado, es decir, el cliente del cliente. En algunos casos el cliente y consumidor es la misma persona.

Por lo anterior, las necesidades del cliente y consumidor son diferentes, el cliente, necesita suministro adecuado de producto, de alta rotación, que le de un margen de utilidad adecuado; mientras que el consumidor necesita un producto o servicio de alta calidad, que le resuelva eficientemente un problema o necesidad, a un precio que considere adecuado.

### **2.1 Orientación al proceso o al cliente**

Muchas veces, buscando mejorar eficiencias y reducción de costos, creamos procesos demasiado rígidos, perdiendo completamente de vista las necesidades de los clientes, esto es muy delicado, ya que indirectamente estamos mandando al cliente el mensaje que es más importante para la empresa sus procesos internos, que la satisfacción de las necesidades de sus clientes, que es para lo que fue creada la empresa en primer lugar. Esto puede provocar pérdida de clientes, y por ende, disminución de ventas.

Por lo anterior, es muy importante, contar con la filosofía de orientación al cliente, lo cual implica contar con cierto grado de flexibilidad en los procesos, que nos permita satisfacer mejor que otros, las necesidades de los clientes. Pero al mismo tiempo, siempre debemos conocer las expectativas de los clientes, para, en caso de que sean superiores a lo que podamos entregar, ajustarlas explicando exactamente cuál es nuestra oferta.

Pocas cosas hacen mejorar más a la empresa que un cliente difícil, ya que al escucharlo y entender sus estándares, podemos ponernos a trabajar en ellos, y subir el estándar de la empresa en general.

### **2.2 Solución de Problemas**

Como mencionamos en el capítulo anterior, el dinero se genera resolviendo problemas, por lo anterior, el producto o servicio que la empresa ofrezca al mercado debe necesariamente resolver un problema, o satisfacer una necesidad. Pero no acaba ahí...

Qué pasa con los problemas que se generan después de utilizar el producto, como mantenimiento, reparación, contaminación, etc.

La empresa debe estar preparada, para resolverle tanto al cliente como al consumidor, este tipos de situaciones postventa. Esto generalmente se hace con call centers, centros de servicio, instructivos en sitios de Internet, y los medios de

comunicación y respuesta que sean necesarios para mantener la credibilidad del mercado en nuestro producto o servicio.

### **2.3 Filosofía de Servicio**

Nuevamente, la razón de ser de la empresa es la solución de los problemas de los clientes o consumidores, por lo mismo, la empresa debe estar siempre al servicio del cliente o consumidor, de manera que pueda estar pendiente del surgimiento de nuevas necesidades o problemas, mismos que a su vez, representarán nuevas oportunidades de negocio.

### **2.4 Transparencia en la comunicación y relación**

Tema completamente relacionado al manejo de expectativas, cuando somos claros y transparentes con nuestros clientes y consumidores, estos sabrán exactamente lo que deben esperar de la empresa, y así seremos siempre capaces de satisfacer y superar esas expectativas.

Al comunicar al mercado la oferta de la empresa, hay que hacerlo evitando crear expectativas que no se vayan a cumplir, y de una manera que asegure que los clientes y consumidores perciban el mensaje que se está tratando transmitir.

### **2.5 Riesgos y Oportunidades**

No hay nada más valioso para la empresa que un cliente y consumidor, que crea que la empresa le resolverá sus problemas o que es capaz de resolver sus necesidades.

La credibilidad por parte del mercado genera ventas, y estas generan utilidades, indispensables para la permanencia de la empresa.

Así mismo, nada más peligroso que un cliente o consumidor que se sienta engañado, con promesas no cumplidas, ya que lo más probable es que comparta su experiencia con otros clientes y consumidores, lo que puede derivar en pérdida de mercado.

### **3. Relación con Empleados**

Uno de los recursos más valiosos y limitados de un empresario es su tiempo, y debido a esta falta de tiempo, el empresario necesita crear un equipo de trabajo (empleados) que le ayuden al cumplimiento de la Misión de la empresa.

Uno de los principales retos al crear este equipo de trabajo, es transmitir su filosofía, y los valores de la empresa, de manera que los empleados los vean como propios, y se puedan relacionar con los otros grupos de relación de acuerdo a esta filosofía y valores.

No olvidemos que cuando un empleado se relaciona con un tercero, lo hace en nombre de la empresa, es decir, está representando a la empresa, y esto es válido desde el vigilante que da acceso a las instalaciones, o desde el mensajero que va a meter una factura a revisión, hasta el director que hace una presentación al consejo de administración.

#### **3.1 La gente adecuada en el puesto adecuado, vs discriminación**

En su libro “Good to Great”, Jim Collins dedica un capítulo completo a primero tener a la gente adecuada “dentro del camión”, y luego “decidir a dónde llevar el camión”. Esto se refiere básicamente a que si el empresario es capaz de atraer el talento necesario para conseguir exitosamente la Misión de la empresa, el mismo talento podrá participar en el diseño del cómo llegar a la consecución de esta Misión.

Por lo anterior es de la más alta prioridad contar con la gente adecuada en el puesto adecuado, lo cual implica el diseño de estructuras adecuadas, siempre a la consecución de la Misión de la empresa.

Por otro lado hemos oído mucho respecto a la inclusión y no discriminación, a este respecto la reflexión es la siguiente, hay posiciones en las que el ser hombre o mujer, tener las dos piernas o no, ser homosexual o heterosexual, es completamente secundario contra dominar otro idioma, o contar con una especialidad resolviendo cierto tipo de situaciones.

Por lo general, el tener a la gente adecuada en el puesto adecuado, implica una diversidad NATURAL, lo que a su vez amplía el foco de las decisiones, al tener gente capaz con diferentes antecedentes, dando su opinión y siendo escuchado sobre decisiones importantes. Pero esto EN NINGÚN MOMENTO quiere decir que la empresa deba de tener cuotas de mujeres, homosexuales, asiáticos, personas con discapacidades motrices, etc, ya que este tipo de cuotas podrían provocar que por su cumplimiento, se deje de tener a la persona adecuada en el puesto adecuado que es lo que la empresa necesita en primer lugar.

#### **3.2 Límites y marco de acción vs confianza absoluta.**

Es importante que la gente sienta que la empresa y sus líderes confían en ellos, para que puedan desarrollar su máximo potencial; pero, al mismo tiempo la empresa necesita contar con mecanismos que aseguren que el equipo de trabajo, en todo momento vivirá y respetará los valores de la empresa y la filosofía de la misma.

Para lo anterior, desde la etapa de reclutamiento y selección es imprescindible evaluar el grado de compatibilidad de los valores de los candidatos con los valores de la empresa, siempre pensando que es mucho más sencillo, desarrollar y enseñar capacidades, que cambiar culturas y valores.

Por otro lado siempre es útil contar con un código de ética o de conducta, que de los lineamientos de acción a la gente, y que junto con los valores de la empresa sirva como el marco de referencia que defina los límites de acción de la gente, y dentro de los cuales se le pueda dar a la gente confianza absoluta para el mejor desempeño de su trabajo, y el mejor cumplimiento de la Misión de la empresa.

Esta no es en ningún momento una filosofía suave ni paternalista, revisemos las implicaciones que esto tiene en la práctica: Yo confío en ti al 100%, hasta que hagas algo que haga que deje de confiar en ti, a partir de ese momento ya no confío en ti, y como ya no confío en ti, ya no hay lugar para ti en la empresa y te tienes que ir.

Y, ¿qué puede un empleado hacer para que la empresa deje de confiar en él? Simplemente romper el código de ética o actuar en contra de los valores de la empresa, es decir, traspasar los límites fijados por los valores y código de ética de la empresa. Se vale equivocarse en el trabajo, se vale incluso hasta perder dinero, si va a haber un aprendizaje importante derivado de esa pérdida, pero por ningún motivo no se vale perder credibilidad.

### **3.3 Eficiencia**

El clima de confianza generado en el punto anterior, genera un clima de trabajo franco y abierto, que a su vez genera que la gente esté contenta con la empresa, y que quiera hacer cada vez mejor su trabajo, lo que nos lleva a incrementos de eficiencia.

### **3.4 Remuneración**

La remuneración de la gente debe ser la adecuada respecto de su trabajo, y al mismo tiempo el empleado debe estar consciente que en otra empresa no podrá conseguir un empleo similar por mayor sueldo.

No se trata de tener a la gente sobrepagada, ya que esto traería consecuencias económicas negativas para la empresa, sino que se trata de tener una remuneración justa, y darle al empleado un clima y condiciones laborales, que le permitan desarrollar su máximo potencial profesional.

### **3.5 Capacitación**

Esta no solo debería abarcar el asegurarse estar a la vanguardia de la industria a la que pertenece la empresa, lo cual es indispensable, si no para mejorar, por lo menos para conservar la posición competitiva en la que se encuentra la empresa; si no que también debería abarcar otros temas que ayuden al empleado a mejorar como persona, como por ejemplo:

- Alimentación
- Rutinas de ejercicio

- Finanzas personales
- Trabajo en Equipo
- Autoestima
- Y un larguísimo etcétera.

### **3.6 Condiciones de Trabajo**

Además de proporcionar al empleado las herramientas necesarias para que pueda realizar su trabajo de forma eficiente, consideramos importante proporcionar lo siguiente:

- Un lugar limpio e iluminado en el que sea agradable estar durante largos períodos de tiempo.
- Control de temperatura.
- Herramientas y equipo en buenas condiciones.
- Baños dignos y en buen estado.
- Área para consumo de alimentos, limpia y en buen estado
- Botiquín de primeros auxilios, y contar con el teléfono de un médico para emergencias.
- Señalamientos adecuados, y capacitación sobre riesgos a la salud.
- Estacionamiento si no en el inmueble donde se encuentre el lugar de trabajo, por lo menos cercano a éste.
- Cajones de estacionamiento preferentes para discapacitados e instalaciones para sillas de ruedas (rampas, elevadores, etc).
- Ubicación del lugar de trabajo en una colonia segura, con amplio acceso a transporte público.

### **3.7 Balance de Vida**

Para que una persona pueda dar el máximo de su potencial en el trabajo, debe tener satisfechas el resto de sus necesidades: Salud, Económicas, Sociales, Seguridad, etc.

Esto no será posible de conseguir, si esperamos que la persona viva en la oficina. Por eso es necesario procurar que todo el equipo de trabajo que labora en la empresa lleve cierto equilibrio en términos de balance de vida.

Para lo anterior, entre muchas otras cosas, podemos hacer lo siguiente:

- Ganarle horas al día, es decir, recorrer el horario de trabajo, de tal manera que se empiece y se acabe temprano, con lo que se logra disponer de una buena parte de la tarde para estar con la familia y hacer ejercicio.

- Vacaciones obligatorias: No son si se quieren tomar, se tienen que tomar, muchas empresas, en los sectores donde esto es posible, cierran la última semana del año, y aplican las vacaciones de los empleados en estos días.
- Permisos de maternidad, obviamente, más de lo que marca la ley.
- Permisos para acabar la universidad o para asistir a clases.
- Creación de equipos para torneos deportivos
- Y un largo etcétera.

### **3.8 Engagement**

Como en cualquier tipo de relación, para lograr el “engagement” o compromiso necesario por parte del empleado para el cumplimiento de la Misión de la empresa, es necesario que el empleado perciba que los beneficios que recibe de la empresa, sean por lo menos iguales, y en el mejor de los casos mejores al trabajo que él otorga a cambio de estos beneficios.

Cuando el colaborador percibe una preocupación genuina por parte de la empresa hacia su persona, será mucho más probable que del colaborador surja una preocupación genuina por lograr la Misión de la empresa.

Pensémoslo así, sería una grave falla por parte de la empresa, si una persona, al separarse de la empresa, se vaya con los mismos talentos y capacidades que tenía cuando ingresó. Significaría que la empresa no fue capaz de hacerla crecer en todos sus ámbitos, lo que debería ser responsabilidad de la empresa.

### **3.9 Riesgos y Oportunidades**

Contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados, y que además tengan un alto nivel de compromiso con la empresa, de tal manera que se les pueda dar libertad (autocontrol) de acción dentro de un marco cuyos límites sean los valores de la empresa y código de conducta, es sin duda alguna la mejor herramienta que la empresa puede tener para la consecución de su Misión. Esto hará que todas las relaciones de la empresa se hagan viviendo sus valores y respetando su código, y que el trabajo se llevará a cabo con total eficiencia.

El no contar con esto, puede poner a la empresa en una posición de franca desventaja respecto de la competencia, con lo que se pone en riesgo su permanencia.

#### **4. Relación con Proveedores**

Se trata básicamente de contar con un suministro de bienes y servicios confiable y de calidad, que al mismo tiempo permita a la empresa ganar dinero. No olvidemos que en la mayoría de los casos es el mercado quien fija los precios, de modo que el dinero se gana en la compra.

Entonces la clave consiste en lograr un balance entre costo contra confiabilidad y calidad, en una relación en la que los proveedores ganen dinero al resolver las necesidades de la empresa, de otra manera la empresa se pone en posición de riesgo de pérdida de proveedor.

Al mismo tiempo es importante revisar que los proveedores de la empresa son empresas con valores y filosofía compatibles a los de la empresa, ya que de no ser así, se puede poner en riesgo la reputación y credibilidad de la empresa.

##### **4.1. Beneficio mutuo... convertirse en cliente estratégico**

Veámoslo del otro lado de la mesa, y pensemos en que somos una empresa que vende al mercado industrial. Ahora pensemos en los cinco clientes que más negocio nos generan, es decir, nuestros cinco mejores clientes.

Si profundizamos un poco el análisis, a lo mejor nos vamos a dar cuenta que nuestros cinco mejores clientes no son necesariamente a los que más les vendemos, ya que para poder vender grandes volúmenes tuvimos que sacrificar los márgenes, y las ventas de estos grandes clientes acaban contribuyendo menos que las de otros clientes con menos volumen pero con mayor precio.

Si dentro del análisis consideramos también el costo financiero que implica ajustarnos a las políticas de crédito de los clientes, así como el costo administrativo que implica cumplir con todos los requisitos que algunos clientes exigen para poder recibir facturas a revisión, y el tiempo que se dedica al cobro de estas facturas, probablemente borremos más clientes de esa lista.

Al final del ejercicio encontraremos que nuestros mejores clientes serán aquellos que con una compra constante y significativa, son capaces de ganar dinero comprándonos nuestros productos a precio completo, y pagan puntualmente dentro de un plazo razonable. Estos son nuestros clientes estratégicos que por ningún motivo podemos permitir perderlos, y por los que seremos capaces de mover cielo mar y tierra para que nos consideren un proveedor confiable y de calidad con quien puedan ganar dinero.

De esta misma manera, para el logro de su Misión, una empresa necesita contar de un suministro de bienes y servicios, confiable y de calidad que le permita ganar dinero, por parte de proveedores que la consideren un cliente estratégico.

Siempre hay que considerar que no todos los suministros son estratégicos, hay compras pequeñas de genéricos, o de servicios ocasionales, en los que sería poco práctico querer convertirse en cliente estratégico.

## **4.2. Políticas de crédito... ¿de quién es el dinero?**

Hay una gran diferencia en pedirle crédito al proveedor que en indicarle que por política de pagos, la empresa paga a 30, 60 o 90 días. A este respecto la reflexión es la siguiente:

Una vez que un proveedor nos entrega un producto o servicio a un precio previamente acordado, el dinero que le estamos dejando de pagar ya no es de la empresa, es del proveedor, y la empresa no tiene ningún derecho de quedarse con ese dinero sin previo consentimiento del proveedor, escudándose en una política de pagos.

Esto me recuerda a un vendedor ambulante que se ponía afuera de una escuela, que cuando le pedían “dame un dulce y mañana te lo pago”, invariablemente contestaba “mañana te lo vendo”.

Hay ocasiones en las que por flujo de efectivo, o por procedimientos administrativos, no sea posible pagar al recibir el servicio, pero debe ser del proveedor el derecho de aceptar el término, y no de la empresa el imponerlo.

## **4.3. Selección de Proveedores**

Además de garantizar un suministro confiable y de calidad con el que la empresa pueda ganar dinero, es importante profundizar un poco más en el conocimiento del proveedor, para estar seguros que nuestra relación con ellos nos pueda acarrear problemas reputacionales.

Los problemas pueden surgir debido a que cuando le damos a ganar dinero a un proveedor, estamos financiando directamente todas sus prácticas operativas, entre las que se pueden incluir, entre otras, las siguientes:

- Trabajo Forzoso
- Trabajo Infantil
- Condiciones laborales insalubres
- Corrupción
- Discriminación
- Contaminación
- Falta de respeto a Derechos Humanos
- Defraudación a proveedores, acreedores y prestamistas

## **4.4. Riesgos y Oportunidades**

La mayor oportunidad es el establecimiento de una relación ganar - ganar que asegure el compromiso de parte del proveedor en surtir productos o servicios de la mejor calidad, de manera oportuna, a un costo que le permita ganar dinero a la empresa.

Los principales riesgos son, por un lado, la falta de compromiso del proveedor para con la empresa, derivados de condiciones unilateralmente fijadas por la empresa que le dificultan al proveedor ganar dinero, con lo que la empresa deja de

ser un cliente atractivo para el proveedor. Y por otro lado que la empresa se convierta en cómplice de las malas prácticas del proveedor, al estarle financiando su operación por medio de sus compras.

## **5. Relación con Comunidades**

La operación de la empresa no solo afecta a quienes se relacionan directamente con ella (clientes, empleados, proveedores, gobierno y accionistas), sino que también afecta positiva o negativamente a las personas y comunidades que viven o trabajan en el área de influencia de la empresa.

Por lo anterior hay que estar conscientes de esas afectaciones tanto positivas como negativas, para al incrementar las primeras y disminuir las segundas, la empresa pueda sacar provecho tanto económico como social de estas comunidades.

A este respecto existe un concepto llamado “licencia social”, que no es más que el acuerdo de la comunidad a tener a la empresa en su entorno, ya que percibe más beneficios que perjuicios. El no contar con esta licencia social, deteriora la relación de la empresa con la comunidad, lo cual, además de que puede traer problemas operativos para la empresa, puede provocar una pérdida de credibilidad, sobre todo cuando los problemas llegan a la prensa.

### **5.1. Evaluación de impactos de la empresa en las comunidades**

Consiste en entender de qué manera la operación de la empresa afecta la vida de las comunidades que la rodean. Esta afectación puede ser negativa, como el simple hecho de que la empresa no tenga lugares de estacionamiento, y que los empleados de la misma quiten espacio de estacionamiento a las propiedades de los vecinos; aunque también puede ser positiva, como al vecino que se le ocurrió abrir una tienda de conveniencia o una cocina económica para atender a los empleados de la empresa, o la empresa vecina que se pudo convertir en proveedor.

Aquí es importante tener la foto completa, y entender el si el balance de la empresa para con la comunidad es positivo o negativo, así como entender los diferentes grupos que se puedan ver afectados tanto positiva como negativamente por la empresa.

Cabe aclarar que no es función de la empresa realizar tareas que le corresponden al municipio, como recolección de basura, pavimentación, alumbrado, seguridad etc, ya que se puede poner en una posición en la que la comunidad pueda entender que es su obligación, y a la postre le puede costar credibilidad.

Se puede valer, cuando la autoridad municipal deja de hacer ciertas labores pequeñas, que la empresa sea solidaria y por ejemplo que la persona encargada de barrer la banqueta, barra un pedazo más grande del que le toca a la empresa, pero es necesario definir límites.

También hay que evaluar hasta qué punto es conveniente que las comunidades se vuelvan dependientes de la empresa, ya que si este llega a ser el caso, habrá que involucrar o por lo menos escuchar la opinión de los líderes de estas comunidades sobre las decisiones de la empresa que puedan impactar a sus comunidades.

### **5.2. Identificación de liderazgos y personas con poder de decisión**

Una vez que identificamos los grupos de las comunidades que pueden ser afectados por la operación de la empresa, es importante ubicar a los líderes de

cada grupo, entender cuáles son sus intereses, y de qué manera se pueden convertir en aliados potenciales de la empresa.

En caso de diálogo con ellos, es importante establecer que así como la función de la empresa no es servirse de la comunidad, tampoco va a ser servir a la comunidad, sino que esto será uno de los resultados de obrar en consecuencia de los impactos negativos que la operación de la empresa pueda traer a la comunidad.

### **5.3. Búsqueda del área en la que ambas partes se beneficien.**

Al dialogar o negociar con líderes comunitarios es necesario tener bien definidos tanto los intereses de la empresa, como los de la comunidad; respecto del tema a negociar, y siempre buscar un acuerdo que se encuentre en un territorio en los que ambos intereses sean satisfechos, esto muchas veces no es fácil y requiere de voluntad de ambas partes. Pero una vez que se logra, fortalece mucho la relación.

### **5.4. Riesgos y Oportunidades**

Un impacto positivo de la operación de la empresa en las comunidades en las que participa, crea credibilidad y lealtad, al punto que los líderes de estas comunidades puedan salir en defensa de la empresa en casos de abusos de autoridad y otras situaciones.

Por el contrario, un impacto negativo generará resentimientos y deseos de que la empresa se vaya a otro lado, y cuidado porque estos deseos se pueden llegar a convertir en acciones.

## **6. Relación con Generaciones Futuras (Impacto Ecológico)**

### **6.1. Entendimiento del impacto de la empresa**

La empresa es un ente generador de riqueza, pero para poder generarla es necesario el consumo de recursos naturales, en este sentido la clave está que este consumo esté controlado, y que la huella ecológica que pueda dejar la empresa nunca sea mayor que la riqueza creada por la misma.

Los principales aspectos de la huella ecológica que una empresa puede dejar son los siguiente:

- Uso de Energía Eléctrica cuya producción, en la mayoría de los casos necesita la quema de combustibles, derivando en emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Aire acondicionado que conlleva el uso de energía eléctrica
- Transporte de Mercancías, que también implica la quema de combustibles
- Transporte de Personas de la casa a la oficina
- Visitas a otras ciudades que muchas veces implica tomar aviones
- Uso de empaques poco amigables con el medio ambiente
- Uso de papel y consumibles de cómputo
- Baterías, computadoras, y equipo que se vuelve obsoleto rápidamente
- Agua
- Basura y Desperdicio
- Desechos industriales
- Ruido
- Y un largo etcétera

A este respecto es importante medir el impacto ecológico que tiene la empresa para poder detectar y atacar las principales áreas de oportunidad.

### **6.2. Búsqueda de beneficios financieros al reducir impactos ecológicos**

Al tener bien identificadas las áreas de oportunidad, se pueden implementar proyectos de ahorros de energía eléctrica, y combustibles, con esto se le puede bajar sensiblemente a los recibos de energía eléctrica, cuentas de viajes, material de empaque, reutilización de insumos, etc.

Incluso si se consideran este tipo de ideas al planear la expansión de una planta u oficina, se pueden obtener ahorros millonarios.

### **6.3. Riesgos y Oportunidades**

La principal oportunidad desde el punto de vista del negocio, que representa el cuidado al medio ambiente es financiera: al generar ahorro en costos se incrementará la rentabilidad de la empresa, misma que podrá ser usada para generar mayor derrama positiva hacia sus grupos de interés.

Además de la ineficiencia y derroche de dinero que implica la falta de cuidado en este tema, un problema de contaminación puede poner en riesgo la permanencia de la empresa.

## **7. Relación con Gobierno y Autoridades**

Tiene que ver con conocer tanto el campo de juego como las reglas del juego, aquí depende de la situación específica de cada empresa, hay empresas para las que es más conveniente tener un perfil bajo, y tratar de pasar desapercibidas ante las autoridades, mientras que para otras es importante incluso llevar una buena relación con altos funcionarios de gobierno.

### **7.1. Cumplimiento de Obligaciones y entendimiento de las mismas**

Sea cual sea la estrategia respecto a la relación con el gobierno (alto o bajo perfil), es muy importante entender las leyes y reglamentos que la empresa está obligada a cumplir, ya que aunque hemos mencionado que ser Socialmente Responsable va mucho más allá del cumplimiento de la ley, muchas veces existen reglamentos locales que ignoramos, y el hecho de ignorarlos no nos exime de cumplirlos.

### **7.2. Impuestos**

A nadie nos gusta pagar impuestos, ayer por la mañana escuché en el radio que por eso se llaman “impuestos”, de otra manera se llamarían “voluntarios”.

En el apartado 1.3 de este ejercicio, concluimos que el crecimiento es una obligación de la empresa, ya que mientras más grande sea la empresa, mayor podrá ser la derrama positiva de esta hacia sus grupos de interés.

Para que una empresa crezca necesita de dos cosas: utilidades y generación de efectivo; las utilidades incrementan el capital contable, y son el primer renglón del flujo de efectivo (generación de efectivo).

Por desgracia nos encontramos con muchísimas empresas (muy pocas grandes, por obvias razones) cuya estrategia al respecto es ganar la menor cantidad de dinero posible, o incluso perderlo, con tal de pagar la menor cantidad de impuestos posible. Al hacer esto, no solo están perjudicando a todos los grupos de interés, sino que están yendo en contra del propio patrimonio de los accionistas (siendo muchas veces estos quienes toman la decisión), y condenando a la empresa a una mediocridad permanente.

### **7.3. Riesgos y Oportunidades**

La oportunidad está en que si la empresa se concentra en ganar la mayor cantidad de utilidades posible, independientemente de la carga tributaria que esto implique, será mejor empresa, y su derrama positiva hacia el resto de sus grupos de relación será mayor.

Por otro lado, en caso de preocuparse demasiado por la parte impositiva, se desenfocará de las oportunidades de negocio y estará destinada a la mediocridad.

## **8. Finanzas y Responsabilidad Social**

El cuidar las finanzas de la empresa, no es cuidar únicamente los intereses de los propietarios de la empresa, sino del resto de los grupos de relación, por lo que la empresa está moralmente obligada a mantener su solvencia y rentabilidad que le permitan responder correctamente a todas sus obligaciones

### **8.1. Importancia de las utilidades y flujo de efectivo**

Las utilidades son el vehículo de crecimiento de la empresa, y el efectivo es el medio gracias al cual una empresa puede operar, de modo que no hay nada más socialmente irresponsable que ir en contra de la generación de utilidades y flujo de efectivo.

### **8.2. Proyectos de Responsabilidad Social Corporativa**

La base de decisión de estos proyectos, debe ser la misma que de cualquier otro: Tiempo de recuperación de la inversión, Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto de la Inversión. De otra manera estaremos hablando de proyectos Filantrópicos y no de RSC.

Estos proyectos exigen mayor creatividad, al buscar rentabilidad financiera al resolver problemas sociales, comunitarios, ecológicos, laborales, de proveedores, etc.

### **8.3. Empresario rico, empresa pobre**

Quién quiere hacer negocio o trabajar para alguien que, mientras se atrasa en pagar nóminas, tiene quebrando a sus proveedores por falta de pago, le embargaron las cuentas de la empresa por no pagar sus créditos bancarios, y anda presumiendo su nuevo carro, sigue comiendo en restaurantes de lujo, y se da vacaciones de millonario?

En épocas difíciles, el primer gasto que se recorta es la percepción de los propietarios de la empresa, al hacer esto se pone el ejemplo, y se gana credibilidad con el resto de los acreedores, y con esa credibilidad se entra a una posibilidad de reestructurar pasivos.

Si además de lo anterior, es posible hacer el sacrificio de mantener intacta la plantilla de personal, éste pondrá todo lo que está de su parte por hacer que la empresa salga adelante.

Siempre he criticado la práctica de recortar personal en épocas de crisis: Si la empresa puede hacer lo mismo con menos gente, ¿porqué tenía gente de más en primer lugar?, si esta gente estaba trabajando en proyectos que se suspendieron, si se suspendieron es que no eran estratégicos, luego entonces ¿porqué trabajar en proyectos no estratégicos?. Y peor aún, si se tenía a la gente adecuada en el puesto adecuado... ¿Porqué tomar la decisión de que se vayan? ¿No son ellos quienes van a ayudar a la empresa a salir a flote?

En otras palabras, cuidado con los recortes de gastos, ya que cuando es posible realizarlos, en la mayoría de los casos significa que la empresa estaba trabajando en niveles de ineficiencia, sacrificando utilidades, lo cual es altamente irresponsable desde todos los puntos de vista.

#### **8.4. Tu mayor activo... La Credibilidad**

Existe un índice de rentabilidad que se llama Retorno sobre los Activos, consiste en sacar el cociente de la Utilidad Neta / Activos Totales, y se lee como el retorno financiero que dejaron los Activos Totales a la empresa en un año determinado.

Por desgracia en finanzas cuando hablamos de Activos, nos referimos a Activos Tangibles (bienes y derechos), y se pierde de vista el mayor activo... La Credibilidad.

Si quisiéramos sacar un Retorno sobre Credibilidad, el resultado sería simple y sencillamente la posibilidad de que la empresa exista, ya que como mencionamos en el 1er capítulo, la credibilidad es el elemento gracias al cual la empresa puede hacer negocio.

#### **8.5. Apalancamiento, el riesgo ya no es sólo de la empresa**

Apalancamiento, desde el punto de vista financiero, significa la parte de los activos o inversión de la empresa, que está financiada con recursos de terceros, es decir, que se le deben a alguien... deuda.

Muchas veces pedimos dinero prestado para financiar algún proyecto, con la idea de que con el flujo de efectivo generado por ese proyecto, se pagará ese dinero con sus intereses. Cuando se piensa en esto y no se tiene otra fuente de pago más que el mismo proyecto que se está financiando, quien decide tomar el riesgo, lo toma pensando que lo que está arriesgando es su patrimonio.

Lo anterior, como ya hemos visto anteriormente no es necesariamente cierto, se está arriesgando, entre muchas otras cosas lo siguiente:

- El ingreso de las familias de los empleados de la empresa
- El negocio de los proveedores
- La satisfacción de las necesidades de los clientes
- La derrama positiva que se está dejando en la comunidad
- Los impuestos que financian al país
- Etc

Con esto no quiero decir que no haya que tomar deuda, sino que es irresponsable tomar posiciones que puedan poner en riesgo la permanencia de la empresa.

#### **8.6. Riesgos y Oportunidades**

Oportunidades:

- Tener una posición financiera sólida, rentable, generadora de efectivo, con un apalancamiento prudente, que le de a la empresa acceso a créditos a tasas preferenciales, con los que pueda potenciar su crecimiento.
- Mantenerse en niveles de gasto que conlleven a altos niveles de eficiencia, para que en épocas de crisis, sean los mismos empleados quienes saquen la empresa a flote, y la regresen al camino de la rentabilidad.

Riesgos:

- Tomar posiciones demasiado arriesgadas que puedan costar la permanencia de la empresa.
- No ser congruentes con la situación de la empresa en épocas de crisis, dificultará la renegociación de deuda, y crea un imán a demandas y acciones en contra de la empresa.
- Recortar gente en épocas de crisis podría ser sinónimo de sacar de la empresa la fuente de las soluciones.

## **9. Marco Legal y Responsabilidad Social**

Anteriormente mencioné que la Responsabilidad Social va más allá del cumplimiento de la Ley, y que pone a la empresa en un estándar más alto, por lo que sus grupos de relación esperan más de ella que de otras empresas.

Lo que pretendo reflexionar en este capítulo son ciertas interacciones tanto en contratos como con representantes legales de nuestros grupos de relación.

### **9.1. Justicia y Legalidad**

Justicia y Legalidad distan mucho de ser sinónimos; justicia se refiere a dar a cada quién lo que le corresponde, y legalidad se refiere al cumplimiento de ciertas obligaciones escritas en alguna ley, sea esta justa o no.

Si por todos los beneficios que me da la RSC mencionados anteriormente, yo decido que en mi empresa se respeten todos los derechos, incluso los no contemplados en la ley, de todos mis grupos de relación; es mi obligación exigir que todos estos grupos de relación respeten los mismos derechos de mi empresa, siempre respetando las Leyes que apliquen a cada situación.

En otras palabras, se trata de hacer un compromiso con la justicia en un marco de legalidad.

### **9.2. La confianza abarata las transacciones**

En una escena la película *Other People's Money* (Riqueza Ajena), Danny de Vito en el papel de Larry Garfield, después de criticar a los abogados en general, frente a la abogada de su competencia, es cuestionado por ella de tener demasiados abogados para ser alguien que los odia. A lo que él contesta "Son como bombas nucleares, ellos tienen las suyas, yo tengo las mías, y si alguien aprieta el botón, es el fin del mundo".

El punto aquí no es la crítica a los abogados per se, sino muchas veces por falta de confianza, una transacción que puede quedar en minutos con un apretón de manos, se convierte en meses de revisión de contratos por ambos departamentos legales, y los dos cobran, y muchas veces por hora, por lo que les conviene que sean muchos meses. Y luego vienen las fianzas y penas convencionales.

Tampoco se trata de confiar plenamente en toda persona con la que se vaya a hacer una transacción, pero sí en tratar de conocer su parte humana, sus valores, sus antecedentes, con quién ha hecho negocio, las políticas de responsabilidad social de su empresa, y la solvencia de su empresa... Esto, como hemos ya hemos visto crea credibilidad, misma que genera confianza.

Siempre es importante vigilar en qué posición nos estamos poniendo respecto al otro, y que riesgos implica la transacción, ya que como vimos en el capítulo anterior, el riesgo ya no sólo es de la empresa.

### **9.3. Contratos... ¿En qué posición te pones?**

La reflexión es muy similar a las anteriores, muchos departamentos legales de empresas grandes, al contratar a empresas más pequeñas usan "por política" el mismo formato de contrato, que incluye que la empresa contratada renuncie a

ciertos contratos, y fianzas y penalidades que de aplicarse pondrían en riesgo la permanencia de la empresa contratada.

Esto en ningún caso es aceptable, la empresa contratada debe exigir términos justos en sus contratos, y entender los riesgos que implica la firma de un contrato así.

#### **9.4. Riesgos y Oportunidades**

La oportunidad está en el poder de negociación que estos principios le puedan dar a la empresa.

El riesgo está en tomar posiciones que puedan hacer que la empresa desaparezca.

## **10. Gestión de la RSC**

Consiste en la definición de la filosofía de Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa, en el control de su cumplimiento, y la difusión de sus resultados a los distintos grupos de interés.

### **10.1. Código de Ética**

Es un documento que junto con los valores de la empresa, da las directrices generales para cumplir la Misión de la empresa.

También sirve como punto de referencia sobre los principios de la empresa.

En él se plasman los estándares de comportamiento y conducta de las personas que laboran para la empresa en sus relaciones tanto dentro como fuera de la empresa.

Resume las políticas y principios clave que controlan y guían el negocio.

En caso de dudas, sirve como directriz para toma de decisiones.

Fija la postura de la empresa sobre diversos temas como por ejemplo:

- Corrupción
- Relación con Clientes
- Relación con Proveedores
- Relación con la Competencia
- Conflictos de Intereses
- Cuidado de los Activos
- Cuidado de la Información
- Convivencia laboral
- Igualdad de Oportunidades
- Seguridad e Higiene
- Trabajo Infantil y Trabajo Forzado
- Vinculación con la Comunidad
- Cuidado al Medio Ambiente

Es importante que el 100% de los colaboradores de la empresa lo conozcan, así como de contar con mecanismos transparentes de quejas y denuncias de violaciones al mismo.

Es conveniente tenerlo en el portal de internet de la empresa, para que sea del conocimiento de los diferentes grupos de relación, y que ellos puedan a su vez comunicar quejas o denuncias de violaciones al código.

### **10.2. Manuales, Políticas y Procedimientos**

Son una serie de documentos internos, que definen a mucho mayor profundidad el cómo se le dará cumplimiento al código de ética. Por lo general se cuenta con un Manual de RSC que contiene las políticas y procedimientos.

Las políticas son criterios generales que establecen los lineamientos para la toma de decisiones en su respectivo tema.

Los procedimientos son documentos que indican los pasos a seguir para hacer cierto proceso.

Es importante que toda la gente que trabaja en la empresa conozca el manual de RSC, y que se vigile su cumplimiento.

### **10.3. Indicadores de Gestión**

Solo obtienes lo que mides, por lo que para poder entrar a un proceso de mejora continua en RSC, habrá que fijar objetivos que estén perfectamente alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, convertir esos objetivos en indicadores de desempeño (kpis por sus siglas en inglés “key performance indicators”), y dar seguimiento a esos indicadores.

Hay que tener muchísimo cuidado en como se implanta este proceso. Siempre es necesario un minucioso análisis costo-beneficio de las implicaciones que la gestión de estos indicadores conllevan, ya que muchas veces se requiere en la estructura de la empresa, un área que atienda estos temas, cuya prioridad, una vez teniendo bajo control el cumplimiento del código de ética y manual de RSC, puede ser secundaria para el cumplimiento de la Misión de la empresa, y como sabemos los recursos siempre son limitados.

Estoy consciente que al escribir el párrafo anterior, probablemente media comunidad vinculada con la RSC va a estar en desacuerdo con él, pero hay que estar conscientes de que este trabajo no está hecho para ellos sino para sus jefes, o los jefes de sus jefes. A este respecto solo pido considerar que no todas las empresas tienen más de 1,000 empleados ni facturan cientos de millones.

### **10.4. Publicación de Resultados**

Una vez que tomamos la decisión de gestionar y controlar indicadores de gestión, lo menos que podemos hacer es contarle a nuestros grupos de relación cómo hemos mejorado y cuáles son nuestras áreas de oportunidad.

Para esto se prepara un “reporte de sustentabilidad”, y se comparte con ellos.

Importantísimo el cuidar que no se esté divulgando información confidencial en este documento, ya que aunque la RSC es promotora de la transparencia, el compartir secretos industriales sería un suicidio.

### **10.5. Credenciales de RSC**

Existen a nivel mundial diferentes iniciativas que nos ayudan a llevar mejor una gestión de RSC, y que el estar en ellas nos dan cierto grado de credibilidad para con empresas y grupos de interés que las conocen, entre otras están por ejemplo:

- Pacto Mundial de las Naciones Unidad (Global Compact)
- Global Reporting Initiative (GRI)
- Norma ISO 26000 (misma que no es auditable)
- Indicadores Ethos
- Norma SA8000
- Principios AA1000
- Entre Otros

Aquí la clave está en entender el costo beneficio de cada una, antes de tomar la decisión de entrar en ellas.

### **10.6. Retos y Oportunidades**

La oportunidad está en contar con un sistema de gestión que documente y comunique la filosofía y posturas de la empresa respecto de sus diferentes grupos de interés, y que además controle su cumplimiento, convirtiéndose en una herramienta de gestión del riesgo y credibilidad.

El riesgo se encuentra en la posibilidad de desviar recursos de la empresa en estructuras que no agreguen valor, con tal de cumplir con alguna iniciativa de RSC... vuelvo a repetir: "No hay nada más irresponsable que ir en contra de las utilidades y flujo de efectivo de la empresa".

## 11. El futuro de la RSC

Como se pudo intuir en el capítulo anterior, la Gestión de la RSC tiende a ser un concepto elitista dirigido a empresas que pueden pagar un área cuya función sea exclusivamente ejecutar proyectos, dar seguimiento a indicadores y hacer reportes de sustentabilidad.

Puesto simple y llanamente: ¿cuántas horas hombre implica llenar un formulario GRI?, y ¿cuánto cobra por hora alguien con la capacidad de hacerlo?

Creo que este problema debe ser originado por la falta de estándares mundiales específicos para gestionar la RSC, y los que hay son más cualitativos que numéricos.

Con la creación de estos estándares, la administración de los indicadores de gestión RSC se convertiría en un sistema de información estándar, y empezaría a ser accesible para cualquier empresa establecida, ya que casi todas las empresas del mundo por ley están obligadas a llevar un sistema de información que nos dice cómo se encuentra su situación... La Contabilidad

Si integráramos ambos sistemas, y le pasáramos la función de medición y reporte (no la de gestión de proyectos) al área contable, que a propósito, es mucho más barata que la de RSC, se llevaría un registro, no solo por transacción económica, sino también por transacción social y ecológica, arrojando como resultado, de una manera mucho más barata que la actual, lo que en el argot de la RSC se le conoce como triple balance, que no es otra cosa más que un estado de resultados que arroja un resultado social, un resultado ecológico y un resultado económico, pero incluso lo podríamos llevar a nivel balance y flujo de efectivo, que nos llevara a convertir el análisis financiero en un triple análisis.

Pensemos solamente en una aplicación: La teoría del crédito nos dice, para darle crédito a alguien tenemos que contestarnos dos preguntas: 1) ¿Nos quiere pagar? y 2) ¿Nos puede pagar? Qué pasaría cuando le damos al banco unos estados financieros, sociales y ecológicos auditados, en los que además de revisar flujo de efectivo, ciclo financiero e índice de solvencia, revisaran el "INDICE DE CREDIBILIDAD", la gestión de riesgo se abarataría, y se podría prestar dinero a empresas que en la actualidad no tienen acceso a financiamiento.