

ARTICULO LA GACETA DE LOS NEGOCIOS

Fecha de publicación 03/07/2006

LA AUTENTICIDAD COMO EJE EN EL CONTROL DEL RIESGO SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Prof. Rafael Moreno Prieto

La responsabilidad social empresarial es uno de los términos más manoseados y cargados de demagogia que nos hemos encontrado en la gestión empresarial durante los últimos años. La desinformación acerca de lo qué es y de lo qué no es resulta preocupante, y esta confusión, en vez de desvanecerse en favor de un concepto claro, no deja de multiplicarse debido a la multitud de personas, físicas y jurídicas, empresariales y no, que entran sin pudor en dicho tema en el que suponen deben estar ya que tanto y tantos hablan de ello.

Ante esto existen indudables aspecto positivos, pero la parte negativa es el efecto cansancio y la reacción negativa que, ante tanta palabra hueca, puede llevar a los ejecutivos a centrarse, más si cabe, en su seguro adagio de maximización del precio de las acciones. Por ello, he identificado los cinco principio de autenticidad de la RSE en los que se debe insistir de forma incansable. Los cinco principios son:

❖ *1^{er} Principio: La RSE debe colocar como centro al ser humano en su rol como stakeholder*

❖ *2^o Principio: La RSE debe ser idealizada y visualizada por los líderes de la organización*

❖ *3^{er} Principio: La RSE debe alinearse al modelo de negocio de la organización*

❖ *4^o Principio: La RSE debe ser gestionada como cartera de inversiones socialmente responsables*

❖ *5^o Principio: La RSE debe optimizar la creación de valor social y empresarial*

En 2003 tuve la oportunidad de desarrollar cada uno de los principios como consultor de la firma Solving y para el grupo químico más importante de Latinoamérica, la brasileña Braskem. En este artículo vamos a ver como su desarrollo es el camino para controlar el riesgo social de las empresas.

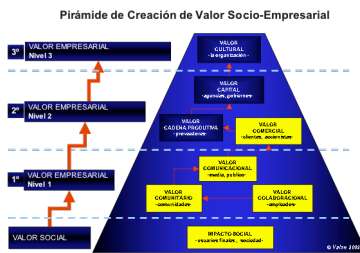
1°. El primer principio es un hecho en Braskem gracias a su sistema TEO (Tecnología Empresarial Odebrecht), el cual determina que el servir al ser humano es su fin último. En las conversaciones que mantuve con Norberto Odebrecht, fundador del grupo, confirmé su personal convencimiento de que el ser humano era la pieza más importante de la organización, especialmente en sus papeles como accionista, empleado y cliente.

2°. En cuanto al segundo principio, la RSE no puede ser idealizada por una función en particular o por una unidad de negocio, y en el caso de que sea así estará abocada al fracaso. Definir una estrategia de RSE es un proceso de arriba-abajo aunque fuera más políticamente correcto al contrario. En el caso de Braskem la RSE entró de lleno en los tan caros puntos de día de las reuniones del comité directivo, y cada uno de los vicepresidentes junto al presidente, dedicaron tiempo a reflexionar profundamente sobre el papel que debía ocupar y cómo.

3º. Si la RSE va por un lado y el modelo de negocio por otro, la RSE simplemente será un puñado de iniciativas inconexas y arbitrarias y de limitada generación de beneficio social y retorno empresarial. En estos casos, la empresa está simplemente malgastando recursos que pertenecen a los accionistas o a sus legítimos propietarios. En Braskem hubo una participación masiva entre sus más de 4.000 empleados, así como a las partes interesadas, escuchando a cada persona que tuviera algo que decir. Una vez que tuvimos clara la proposición de valor que Braskem ofrecía a cada stakeholder y cómo éstos la interpretaban se marcaron los *ejes de alineamiento* de la RSE con su realidad de negocio.

4º. El día en el cual expusimos al comité directivo de Braskem todas las iniciativas que hacían, la sorpresa para sus miembros fue chocante. No sabían que desarrollaban tantas iniciativas, en tanto campos, y de maneras tan diferentes; y menos aún, ¡no sabían que invertían tanto!. La sorpresa fue agradable, pero como buenos profesionales, su siguiente preocupación fue conocer por qué no lo sabían. Y la razón era que no existía *conciencia de cartera*. Las iniciativas eran de una división, unidad, departamento o planta, pero no eran corporativamente de Braskem. La gestión de la RSE era imposible. Una vez tomada conciencia mediante sesiones de comprensión del *alcance de la RSE*, comenzamos en Braskem a desarrollar los pasos necesarios para poder gestionarla posteriormente como una cartera, esto es, de forma que se pudieran tomar decisiones en base a variables y parámetros claramente definidos.

5º. La RSE debe crear valor social como principio y fundamento de cada iniciativa y entonces, y sólo entonces, obtener sin complejos el mayor retorno empresarial posible. Sólo cuando el valor social se crea efectivamente, esto es, cuando se optimizan los beneficios para los usuarios finales de cada iniciativa, la organización debe buscar la maximización del retorno empresarial. Y no nos andemos en este sentido con falsos complejos. Para una organización con fines de lucro no es una falta ética ni debe ser conflicto moral la lícita obtención del máximo retorno para los accionistas de todo euro



invertido, en caso contrario, y si no lo hiciéramos así, incluso podríamos estar cayendo en negligencia o malversación de fondos. En Braskem fue desarrollado un cuadro de mando acorde a lo que llamamos la pirámide de creación de valor socio-empresarial. En éste, se observaba la creación de valor social como principio y fundamento y a continuación se establecían cuatro generadores de valor empresarial (en amarillo en la figura) que evaluaban y clasificaban las inversiones de cara a su multiplicación, renovación o abandono de forma objetiva y clara.

Bien, como hemos visto, el desarrollo real de estos cinco principios de RSE hace posible que una organización optimice su creación de valor social y empresarial, obteniendo un balance perfecto entre sus diversas responsabilidades para cada grupo de interés que se pueda ver afectado por las actividades que realiza, llegando así al punto óptimo de responsabilidad social que denominamos autenticidad y que evita que la empresa caiga en el riesgo social que supone entrar en la RSE sin saber muy bien lo que se hace.

Prof. Rafael Moreno Prieto

Socio –director de Valse y profesor de la Escuela de Negocios San Pablo-CEU y Universidad Francisco de Vitoria