

Buenas prácticas para la aplicación de acciones de responsabilidad social empresaria



Marcelo Alcaín y Sabrina Melano***

Resumen

La responsabilidad social empresaria ha tomado gran importancia en las organizaciones en los últimos tiempos y forma parte del discurso de muchos gerentes y directores; según el pensamiento de varios autores su implementación sirve como herramienta para lograr beneficios tales como el mejoramiento del sistema financiero, reducción de los costos operativos, aumento de la productividad, mejoramiento de la imagen de marca y reputación, acceso a capital y desarrollo sostenible (Igounet, 2012).

Por otro lado, para muchos, la RSE es una pérdida de tiempo que genera costos innecesarios que impactan directamente en su economía y finanzas.

Por lo tanto, para contribuir y teniendo en cuenta las problemáticas actuales que abarcan las tres dimensiones de la responsabilidad social empresaria (social, ambiental y económica), es importante que el sector privado empresarial profundice su compromiso y participación, pero para ello debe contar con información, herramientas e incentivos al respecto (Melano, 2024).

* Marcelo Alcaín: doctor en Ciencias Económicas (UBA), posgrado en Gestión de Calidad, Six Sigma e ISO 9000 (Georgetown University y Universidad del Salvador), especialización en Gestión de Pymes (UBA), licenciado en Administración (UBA). Docente universitario (UNER, UBA, UNLu). Contacto: marceloalcaín@gmail.com

** Sabrina Melano: magíster en Gestión Empresarial (UNLu), licenciada en Administración (UNPAZ), investigadora en formación del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ. Docente de Administración I (UNPAZ). Contacto: melanosabrina.80@gmail.com

Con lo cual, el presente artículo tiene como finalidad brindar herramientas que faciliten la implementación de las acciones de responsabilidad social empresarial a partir de buenas prácticas que se vinculan con los objetivos de desarrollo sostenible establecidos en la Agenda 2030.

Palabras clave

responsabilidad social empresarial - objetivos desarrollo sostenible - Agenda 2030 - estrategia

Introducción

Actualmente, donde la conciencia sobre el impacto ambiental y social de las actividades humanas es cada vez mayor, las empresas enfrentan un desafío creciente: demostrar su compromiso con la responsabilidad social.

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un elemento clave para las organizaciones que buscan no solo generar ganancias, sino también contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente.

A través de prácticas éticas, sostenibles y transparentes, las empresas pueden generar valor no solo para sus accionistas, sino también para sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

En este artículo, exploraremos algunas herramientas que pueden servir para que las empresas mejoren su aporte a las tres dimensiones (social, económica y ambiental), ejes de la RSE, teniendo como referencia los objetivos de desarrollo sostenible¹ (en adelante ODS) establecidos en la Agenda 2030.

En primer lugar, conoceremos acerca de la Agenda 2030 y los ODS, para luego establecer los pasos a seguir para mejorar la implementación de las acciones de RSE, además, se presentará una matriz creada para clasificar metas a partir del ODS con el que esté alineada, con el objetivo de ser utilizada como herramienta de control y para facilitar la toma de decisiones.

Finalmente concluiremos con los temas fundamentales en los que cada gerente debe trabajar en profundidad para alcanzar las metas y establecer el cambio deseado con el acompañamiento de sus empleados.

La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible

En 2015 fue aprobado el documento final de las Naciones Unidas por parte de los jefes de Estado y de Gobierno y altos representantes, quienes acordaron un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, denominado “Agenda 2030”.

¹ Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

La Agenda cuenta con 17 objetivos de desarrollo sostenible, 169 metas e indicadores. Los objetivos y las metas gravitan en torno a las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Esta agenda promueve la adopción de medidas para países con niveles económicos diferentes en pos de la protección del planeta, además de iniciativas para acabar con la pobreza. Estas iniciativas, a su vez, deben ir acompañadas de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las más importantes se menciona a la educación, la salud, la protección social, las oportunidades de empleo y el cuidado del ambiente (Resolución Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015).

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe,²

los ODS son una herramienta de planificación y seguimiento para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión de largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación.

Estos objetivos vienen acompañados de metas e indicadores, cada gobierno decidirá la mejor forma de aplicación, teniendo en cuenta la planificación, las políticas y las estrategias nacionales.

Figura 1. Objetivos de desarrollo sostenible.



Fuente: recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

² La CEPAL fue creada en 1948, como una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, con el objetivo de colaborar con los Gobiernos de la región en el desarrollo económico de sus países, el mejoramiento del nivel de vida de sus pueblos y la ampliación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales, tanto dentro como fuera de la región. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/notas/75-anos-la-cepal>

Estos objetivos pueden ser útiles no solo para planificar políticas públicas, sino que puede servir para que las empresas privadas los tomen como guía al establecer las metas a seguir considerando que cada uno de ellos puede clasificarse según el eje de la dimensión de la RSE a la que corresponde.

A continuación, estableceremos algunos pasos a seguir para que la implementación de las acciones de RSE sean más efectivos.

Pasos para mejorar la implementación de las acciones de RSE

Ya hemos expuesto que la RSE es una herramienta utilizada por las empresas para obtener mejoras en cuanto a su imagen, posición y competitividad, entre otros beneficios, pero el cumplimiento debe ser genuino para poder generar un aporte significativo y sostenible para los grupos de interés, por lo tanto, estas son las acciones que se proponen para poder mejorar los resultados y su efectividad (Melano, 2024):

Paso 1 - Generar políticas claras. Las políticas empresariales son un conjunto de normas que sirven para guiar el comportamiento y la conducta de los trabajadores dentro y fuera de la organización y abarcan todos los niveles jerárquicos, por lo tanto establecer políticas que reflejen las ideas de la alta dirección es fundamental para lograr el acompañamiento de los colaboradores en pos de mejores prácticas productivas que generen valor económico, ambiental y social para todos los *stakeholders*.³

Paso 2 - Fomentar la transparencia y el compromiso. Según Barbieri (2008), se impone un replanteo del rol empresario,

un cambio de mentalidad en cuanto a cómo hacer los negocios, para dirigir las acciones sobre la base de valores éticos y humanitarios, considerando que el fin mayor de la empresa debería ser satisfacer las necesidades de sus clientes, empleados y de la comunidad de la que forman parte,

con lo cual resulta interesante destacar la importancia del líder y de la influencia de la gestión utilizada como el camino para llevar adelante los proyectos.

El líder debe ser el encargado de transmitir transparencia para fomentar el compromiso de los colaboradores, “predicando con el ejemplo” y transmitiendo los valores de la organización.

Paso 3 - Establecer metas y medir el progreso. Establecer metas de sostenibilidad alineados con ODS, constatar que sean medibles y limitadas para poder evaluar el impacto que generan en la sociedad.

³ Palavecino (2016). Los *stakeholders* son cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa; por lo tanto, los intereses de estos grupos deben estar incorporados a ella.

Los resultados de este tipo de medición deben evaluarse teniendo en cuenta el grado de contribución de su empresa a cada uno de los ODS. De esta manera es fundamental identificar el impacto positivo al que se puede llegar y minimizar el impacto negativo a través de una evaluación de toda la cadena de suministro, desde la llegada de la materia prima, luego el proceso productivo, la distribución y el uso del producto.

Hay que considerar que muchos de los resultados puede que no sean positivos o que no muestren eficiencia para la empresa, pero si se evidencia que son beneficiosos para la sociedad, es muestra suficiente para que se continúe con la meta, el resultado no se mide en ganancia, pero sí se tiene en cuenta el impacto que genera.

Paso 4 - Promover una cultura empresarial ética. El mundo de los negocios suele ser un lugar en donde la ética parece estar ausente, en palabras de López Gil y Delgado (1995), los negocios son siempre inmorales porque se apoya en el mundo humano, que es en sí mismo inmoral, la explotación de los empleados, los productos engañosos, la contaminación, las trampas a los clientes son ejemplo de eso, pero en los últimos años se observa la necesidad de cambio, quizás a partir de presiones sociales.

Debido al rol que juegan las empresas en la actualidad, no les queda otra opción que escuchar esas voces que reclaman, por lo tanto, la ética no es solo la aplicación de normas,

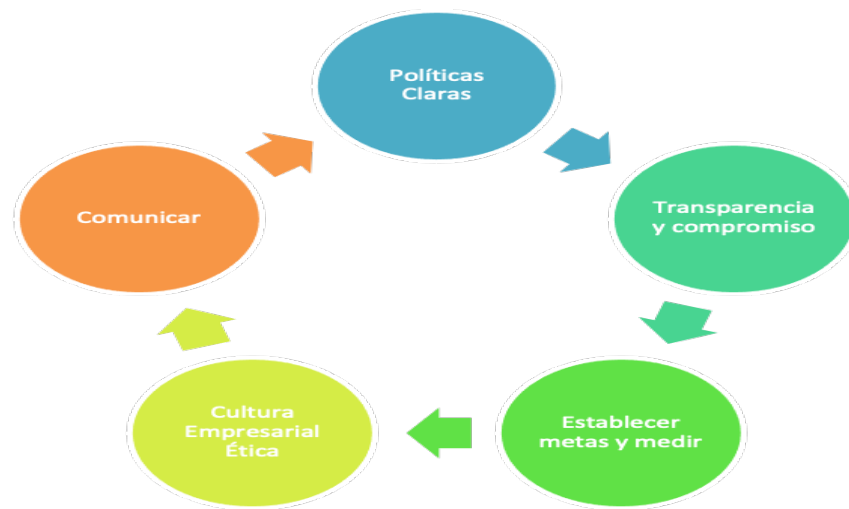
consiste en apelar a criterios éticos que sean capaces de legitimar una determinada toma de decisión, de modo que no suena tan absurdo suponer que si un empresario desarrolla una perspectiva ética se provee de un recurso en el proceso de decidir que hay que hacer (p. 85).

Paso 5 - Comunicar. Para que los empleados se comprometan y tomen en serio las metas de la organización tienen que comprobar que las propuestas son genuinas, y para ello lo más eficaz es ser transparentes, mostrando los resultados de la medición de cada una de las metas planteadas.

La información tiene que estar al alcance de la mano de cada uno de los empleados, no solamente en una página web ni en intranet, a la que solo algunos tienen acceso, también tienen que comunicar a través carteleras ubicadas en lugares estratégicos y concurridos por los trabajadores, por otro lado, las capacitaciones suelen ser muy efectivas, a menudo cuando se realiza una capacitación y después no se vuelve a tocar el tema, puede pasar que determinadas prácticas pasen al olvido, con lo cual es recomendable reforzar ciertos temas que son considerados importantes y verificar que se están cumpliendo las normas aprendidas. Además, es importante que los empleados tomen conciencia de los beneficios que se pueden lograr con el aporte de un pequeño grano de arena.

Que se sientan parte y puedan expresar sus ideas facilita el camino para generar un mayor compromiso.

Figura 2. Pasos para mejorar el cumplimiento de las acciones de RSE.



Fuente: *La responsabilidad social empresarial: su aplicación en la industria química y petroquímica para el tratamiento del agua* (Melano, 2024).

Para realizar el seguimiento de las acciones se propone que una vez que se establezcan las metas alineadas con los ODS, puedan clasificarlas y saber cuál de las dimensiones (económica, social o ambiental) de la RSE posee mayor predominio en su empresa, a partir de la siguiente matriz:

Figura 3. Matriz 3D S.E.A.



Fuente: *La responsabilidad social empresarial: su aplicación en la industria química y petroquímica para el tratamiento del agua* (Melano, 2024).

Al ubicar las metas de acuerdo al ODS al que pertenece, podemos clasificar y evaluar si contamos con metas que apuntan a contribuir con la dimensión social, económica o ambiental y así podemos identificar la orientación de la empresa; esta herramienta es útil para poder observar cuáles son las fortalezas y debilidades facilitando de esta manera, la toma de decisiones y, además, puede ser utilizada en otras investigaciones ya que es aplicable para cualquier tipo de organización.

Conclusiones

A partir del desarrollo de este artículo se sugiere que las empresas profundicen su compromiso y mejoren el vínculo con los ODS para contribuir a los lineamientos de la Agenda 2030 a partir de trabajar fundamentalmente en los siguientes temas:

Cultura organizacional. En palabras de Etkin, citado en Szlechter (2018), la cultura alude a los “conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas”, es decir que la cultura influye en nuestra manera de actuar, en nuestras creencias y en nuestro comportamiento, no todos pensamos igual y no todos queremos lo mismo.

Al incorporarse un nuevo empleado en una organización no solo tiene que adaptarse al trabajo, a los compañeros y jefes, sino que tiene que aceptar los valores y creencias de dicha organización, que serán transmitidos a partir de diferentes medios, como por ejemplo la educación, las costumbres o la interacción social. Por lo tanto la cultura puede ser modificada, ya que es construida, entonces, es muy importante trabajar sobre los valores de la organización y que estos sean conocidos y aceptados por todos los empleados.

Una de las trabas que podemos encontrar para lograr que se incorporen los valores de la organización es romper con los modelos mentales, definido según Peter Senge (1991), como los anteojos a través de los cuales vemos el mundo y lo interpretamos. Son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro comportamiento.

Para concluir con este punto, creemos que las organizaciones no solo son lo que piensan sino lo que hacen, por lo tanto, desde el ápice estratégico tiene que bajar una línea clara de pensamiento hacia un nuevo rumbo, un camino en el que el principal objetivo de la empresa sea el bienestar de sus grupos de interés y esto tiene que venir de la mano de una buena gestión.

Gestión. Quiero resaltar la importancia y la dificultad que implica una buena gestión. Etimológicamente “gestión” proviene del latín *gestio-onis*, que significa ‘acción de llevar a cabo’. Según Barbieri, es un proceso continuo que “sintoniza” necesidades, objetivos y recursos, y descubre los caminos para llevar a cabo los proyectos (Barbieri, 2008). Entonces, si el proyecto es colaborar en la transformación para un futuro sustentable, la estrategia de negocios, la misión, visión y valores debe acompañar con políticas que aborden las tres dimensiones de RSE, con lo cual sugerimos que las empresas estipulen metas que estén alineados con los ODS, ya que estos han definido prioridades y aspiraciones mundiales hasta 2030.

Los ODS representan una guía en pos de mejorar las oportunidades para todos y tener una vida digna.

Lo recomendable para las empresas que recién comienzan es pensar a corto plazo, ya que los cambios son muy rápidos y la incertidumbre es general en muchos aspectos.

Las pymes se encuentran centradas en solucionar problemas que ponen en riesgo su supervivencia y les quita tiempo pensar en RSE, por lo tanto es importante no bajar los brazos y comenzar con pequeñas metas a corto plazo, como, por ejemplo, reducir el consumo de agua, proporcionar oportunidades de crecimiento, utilizar responsablemente la energía, concientizar al personal en que arrojen los desechos según su clasificación, minimizar los accidentes de trabajo, incentivar la internalización de estas nuevas conductas, ser inclusivos, no discriminar por género, raza o religión, generar una cultura organizacional fuerte y sobre todo participar a los empleados en los proyectos para que se sientan incluidos y escuchados.

Igualdad. Este punto iba a llamarse “inclusión social”, que según la ONU es el proceso de mejorar la habilidad, la oportunidad y la dignidad de las personas que se encuentran en desventaja debido a su identidad, para que puedan participar en la sociedad, en cambio el término “igualdad” según la Real Academia Española es el principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones.

Esta diferenciación es para considerar que puede haber discriminación aun no estando en desventaja o no teniendo una identidad diferente, suele suceder en las organizaciones que los tratos son distintos solo por afinidad o por amistad, los salarios varían según el género o por acuerdos, sin haber una paridad por puesto; el mérito, considerado como el escalón para el ascenso, solo quedó en las propuestas de Weber y el modelo burocrático.

En este punto se sugiere generar igualdad en todo sentido, en trato, en beneficios, en salarios y en oportunidades. Una buena opción sería crear políticas de género y estipular metas para incorporar personal femenino en un determinado porcentaje y en un tiempo estimado. Estas medidas generan confianza y lealtad en el personal facilitando la colaboración, el compromiso y la comunicación.

Capacitación. En palabras de Robbins et al. (2013), la capacitación es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio relativamente permanente en los empleados al mejorar su capacidad de llevar a cabo el trabajo; implica un cambio en las habilidades, el conocimiento, las actitudes o el comportamiento.

Este cambio puede incidir en lo que los empleados saben, en la forma en que trabajan o en sus actitudes hacia sus empleos, compañeros de trabajo, gerentes y hacia la organización. Por lo tanto, la sugerencia a las empresas es intensificar las capacitaciones a los empleados para ampliar su conocimiento acerca de qué es la RSE, conocer los ODS y su importancia, comunicar acerca de los resultados de los reportes de los KPI,⁴ fomentar la participación y escuchar ideas que pueden servir para mejorar

4 Un KPI es un indicador de rendimiento clave. Hablamos, por tanto, de unos indicadores o métricas especiales que indican el rendimiento de las operaciones de una empresa o negocio. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-kpis-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-digital-business/>

procesos, procedimientos e innovar, ya que los empleados suelen ser los que más conocen acerca de las problemáticas y cómo pueden solucionarse.

Sincerarse. Se sugiere como pilar de la transparencia el no ocultar ningún hecho que pueda afectar la lealtad de los colaboradores, ser sinceros con los accionistas, con los proveedores, con los empleados, con los clientes y con la comunidad, pero sobre todo que la alta dirección lo sea consigo misma en busca de la verdadera razón de implementar RSE.

Al tener el motivo claro será mucho más fácil formular los objetivos y metas, para poder guiar a la organización hacia tal fin.

La gestión en sí misma no transformará la sociedad, se adaptará a lo que ella necesite hacer y resolver, bajo las circunstancias, valores y culturas de cada momento histórico. En el deambular del hombre por el planeta y en todo lo que ha tenido que decidir y hacer para ello, está la clave de su evolución y su supervivencia como especie (Barbieri, 2008: 20).

Siguiendo esta línea de pensamiento, en el hombre se encuentra la posibilidad de cambio, de ver las cosas de otra manera, de ayudar, de tener en cuenta al otro y de terminar con las grandes desigualdades.

Con lo cual concluyo que, en nuestro país, si bien se observa un crecimiento en la contribución de las tres dimensiones ejes de la RSE, todavía queda mucho por hacer.

Para mejorar en este sentido se tiene que dar un conjunto de factores:

Por un lado, la importancia del rol de las empresas incorporando en su estrategia de negocios metas específicas que se encuentren alineadas con los ODS.

En segundo lugar, el papel del Estado, aportando políticas e incentivos que seduzcan a las empresas a sumarse a estas iniciativas.

Y para finalizar, considerar la importancia del hombre frente al impacto que tienen sus acciones, promover la toma de conciencia de la sociedad en general en el cuidado de los recursos que son indispensables para la vida en nuestro planeta. En sus manos está la posibilidad de crear un desarrollo sostenible.

Ojalá que así ocurra, porque la RSE lejos de ser una pérdida de tiempo o un gasto innecesario ofrece una oportunidad para que las empresas generen valor a largo plazo.

A partir de información, herramientas (como la Matriz 3D S.E.A) e incentivos, las organizaciones pueden superar los desafíos actuales que tienen tantos impactos negativos en la sociedad. Por lo tanto, la aplicación de RSE es, sin duda, un camino que vale la pena recorrer.

Referencias bibliográficas

- Barbieri, A. (2008). *La gestión como clave en la integración iberoamericana*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bello, E. (septiembre de 2021). Qué son los KPIs y cómo funcionan. IEBS. Digital Business - Blog. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-kpis-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-digital-business/>
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (septiembre de 2019). Agenda para el desarrollo sostenible y objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Igounet, I. (2012). *Sistema de gestión de RSE para empresas argentinas*. (Tesis de grado Ingeniería Industrial). Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Buenos Aires.
- López Gil, M. y Delgado, L. (1995). *De camino a una ética empresarial*. Buenos Aires: Biblos.
- Melano, S. (2024). *La responsabilidad social empresarial: su aplicación en la industria química y petroquímica para el tratamiento del agua*. (Tesis de posgrado Maestría en Gestión Empresarial). Universidad Nacional de Luján.
- Palavecino, M. F. (2016). *Responsabilidad social empresarial en la cadena de valor*. (Tesis Maestría en Administración de Empresas). Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Ciencias Económicas. Santa Fe.
- Robbins, S.; DeCenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
- Senge, P. (1991). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Szlechter, D. (2018). *Teorías de las organizaciones: un enfoque crítico, histórico y situado*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- UN (2019). ODS. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>