



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

LA EMPRESA COMO AGENTE DE CAMBIO

Por Carlos March¹

Puede discutirse filosóficamente la siguiente frase, pero bajo el prisma de la realidad (la brecha en Argentina entre los que más acumulan y los que menos tienen es de 31 veces), esta afirmación no parecería admitir polémicas: “No existen empresas exitosas en sociedades fracasadas”. Ante semejante contundencia, parecería resultar obvio que la empresa moderna, en una sociedad cada vez más compleja, ya no debe limitarse a producir bienes y servicios privados, sino que también debe asumir su responsabilidad en la construcción de bienes y servicios públicos. Al mismo tiempo, la empresa ya no puede limitarse a operar para sus dueños y accionistas, sino que debe involucrarse en la construcción de comunidad. La desafiante misión de la empresa, que era crear valor económico y financiero, ahora se amplía a la creación de capital social. Y su ámbito de acción, restringido al mercado, ahora necesita de la interacción con el Estado y con la sociedad civil para generar equidad en el acceso a los recursos y a las posibilidades. De continuar en esta escala la acumulación de bienes privados, terminará también generando en gran escala males públicos.

Todos estos nuevos roles y desafíos le dan a la empresa el sentido de agente de cambio. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ya no es una moda o un tema, es un dinamizador colectivo. Tampoco es una acción frente a la coyuntura o una estrategia para enfrentar crisis, sino una forma de impacto en el modelo de desarrollo de las sociedades. Mucho menos la RSE debe servir para consolidar la autoregulación sectorial, sino que debe ser el escenario de la construcción de consensos intersectoriales, con participación activa de un Estado que no sucumba al lobby oculto, de sindicatos que no se conviertan en empresas encubiertas y de organizaciones de defensa del consumidor que actúen con rigor técnico. Finalmente, la RSE debe ser el espacio donde los hombres y mujeres de empresas se sientan primero ciudadanos y luego empresarios y no primero empresarios y luego ciudadanos. Cuando un empresario deja de ser ciudadano –piensa y actúa anteponiendo sus beneficios personales y sectoriales al cuidado del bien común-, contamina y no le importa, contrata a su personal en negro y no le importa, evade impuestos y no le importa y coimea y no le importa. Gana él a costas de la sociedad. Gana para mejorar su propio presente hipotecando el futuro de la sociedad.

La empresa moderna, si quiere involucrarse en la construcción de sociedades que brinden acceso equitativo a las oportunidades, deben ser promotoras y protagonistas de las siguientes acciones:

¹ Representante en Buenos Aires de la Fundación AVINA.



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Construcción de Capital Social.

La acción de la empresa se centra en la generación de capital económico y financiero, pero no en la construcción de capital social. Esto último exige una lógica distinta, que parece alejada de los códigos con los que se rige el mercado. El capital económico y financiero se construye desde la desconfianza en el competidor –que quiere destruirme- e incluso en el cliente –que en cualquier momento puede escoger a mi competidor-. El capital social requiere casi exclusivamente confiar en el otro. Cuando en el mercado se habla de un producto o una empresa confiable, se confunde el sentido de la evaluación. Se confunde la capacidad de imponer una marca con la construcción de confianza. Se confunde lo popular –la capacidad cualitativa de legitimación desde el arraigo social- con lo difundido –la capacidad cuantitativa de presencia en el espacio público-. La legitimidad de un producto o una compañía también, desde la óptica de capital social, está corrida de eje. La legitimación pasa por la capacidad de un empresario de alinear intereses del consumidor y satisfacer los incentivos de sus inversionistas, cuando lo que debería medirse es la capacidad de ese empresario de operar en un marco de valores que no olvide el sentido social de una inversión y de satisfacer los niveles adecuados de confianza de la comunidad en el valor que agrega a la sociedad. Para ello los empresarios deben comprender que si bien, para cumplir con el objetivo de una empresa se necesita imponer la marca de sus productos, la misión de una empresa no es de la empresa sino de la sociedad. Pues la misión de una empresa, que es ante todo crear valor, es una actividad social que no puede estar divorciada del bien común. La empresa, entonces, se convierte en protagonista de la construcción de capital social al entenderse como herramienta de generación de confianza y de forjador de lo público, pues es desde allí desde donde agrega valor.

Generar equidad en el acceso a las oportunidades.

No puede una empresa moderna de nueva generación continuar maximizando ganancia privada a expensas de la minimización de la inversión social. Muchos empresarios sostiene que hay que terminar con la máxima que durante mucho tiempo marcó el espíritu de los negocios: “cuanto más, mejor”. Frente a esta concepción cortoplacista y egoísta de la economía, afloran ejemplos de empresas que promueven ya no sólo la distribución equitativa de sus ganancias, sino también el acceso equitativo a las oportunidades. Por ejemplo, la empresa brasileña Promón, que desarrolla ingeniería civil en grandes obras del Brasil, no sólo distribuye un tercio de sus ganancias entre sus empleados, sino que tiene como norma convertir en accionistas a todos los ingenieros que se suman a la empresa.

Creación y administración de intangibles.



redunirse.org

RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Si bien las empresas generan innumerables intangibles, parecería ser que siempre se concentran en el intangible corporativo “marca” e ignoran a los intangibles sociales como parte de sus operaciones. Por ejemplo, la agenda de clientes y proveedores con la cual desarrollan negocios puede ser puesta al servicio de la construcción de comunidad. El líder del Movimiento de Trabajadores Desocupados de La Matanza y gerente de la Cooperativa Barrio La Juanita, Héctor “Toty” Flores, recibió la oferta de articularse en función de las agendas de dos organizaciones sociales y estableció alianzas para desarrollar emprendimientos sociales con dos empresarios, el diseñador Martín Churba y la cheff Maru Botana. Otro intangible que pueden generar y aprovechar las empresas es convertir información estática en gestión de conocimiento. Por ejemplo, la firma Nestle, junto a la organización Alternativa 3, están impulsando un programa de fortalecimiento de cooperadoras escolares que encuentra sustento conceptual al convertir dos estudios académicos en conocimiento aplicado. El gran intangible generador de imagen es la publicidad. En este sentido, no son pocas las agencias de publicidad que deciden articularse con empresas y organizaciones de la sociedad civil para lanzar campañas solidarias y cívicas, utilizando a la publicidad como un recurso para la conformación de capital social, construyendo valor simbólico.

¿Posicionamiento público o impacto social?

El sentido de RSE muchas veces queda limitado o desvirtuado por el marketing filantrópico. Pero lo increíble es que muchas veces, acciones empresarias que son de transformación social, se presentan públicamente por los propios empresarios desde una óptica de posicionamiento del producto o de la empresa. Es conocido el caso de una cadena de cines que publicó un aviso clasificado convocando a mujeres de 40 a 50 años para emplearlas en las boleterías de las salas. Cuando uno de los gerentes de la cadena de cines presentaba el caso en un encuentro sobre RSE, se jactaba de la habilidad que habían tenido para posicionar a la empresa a partir de un pequeño y barato aviso, pues la repercusión y cobertura que tuvo en los medios radiales y televisivos durante dos días, hubiese equivalido en términos de campaña publicitaria a la inversión de una cifra millonaria. Sin embargo, desde una mirada de construcción de capital social, era evidente que la noticia no pasaba por la empresa en sí misma, sino en la decisión de haber convocado a un segmento de la población totalmente marginado de las búsquedas laborales, como lo son las mujeres entre 40 y 50 años. Lo verdaderamente transformador no era cómo lograr gran posicionamiento público desde un aviso clasificado, sino cómo generar oportunidades de trabajo a las poblaciones vulnerables o ignoradas.

Las brechas son oportunidades de cambio.



RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

redunirse.org

Las sociedades pobres no son pobres porque debieron sufrir las consecuencias de una crisis coyuntural, sino que son pobres porque las brechas de desigualdad son insalvables. Por ello, es fundamental trabajar sobre las brechas para tender puentes donde hoy existen abismos. Existen brechas entre el propio sector, donde las grandes empresas suelen definir reglas de mercado que impiden el desarrollo y ponen en riesgo la existencia de las más pequeñas y aumentan geométricamente el retraso tecnológico y logístico de los emprendimientos empresarios que quedaron rezagados. Existen espacios como el Consejo Empresario del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, donde grandes y medianas empresas trabajan en transferir sus capacidades y tecnologías a los emprendedores apoyados por los planes “Manos a la Obra”. Otro ejemplo interesante que permitió construir una agenda común de transparencia entre empresas competidoras, es el acuerdo sectorial de transparencia que firmaron las empresas que integran la Cámara de industrias proveedoras de tuberías de plástico para la conducción de agua potable y efluentes. En el acuerdo se comprometen a no financiar campañas electorales y a generar procesos transparentes de contrataciones públicas. También hay que superar las brechas entre sectores. En este caso, las empresas editoriales de libros de textos educativos y el Ministerio de Educación de la Nación generaron un proceso de transparencia para proveer a las escuelas de libros de textos. La embergadura de la compra de libros por parte del Estado había generado procesos muy poco transparentes que beneficiaban a un reducido número de editoriales. Con un proceso participativo donde se definieron criterios para la elección de los textos y limitaciones para los expertos que integrarían el jurado de selección de los libros, las empresas que pudieron acceder a proveer los libros pasaron de cinco a veinte. Otro ejemplo difundido incluso en el exterior es el que protagonizó el Municipio de Morón convocando a una audiencia pública para definir el pliego licitatorio que fijó las condiciones para la contratación del servicio de recolección de residuos domiciliarios. Definido el pliego públicamente, el municipio firmó con las cinco empresas que participaron de la licitación, un pacto de integridad fijando condiciones de transparencia para llevar adelante el proceso. Como resultado, el municipio contrató al nuevo servicio de recolección de residuos en 13 millones de dólares menos que el contrato que había vencido. Estos dos últimos casos, sumo la articulación de un tercer actor, la organización de la sociedad civil Poder Ciudadano, especializada en promover procesos de transparencia entre el sector público y privado. Otra brecha que se presta a generar inequidad es la que existe entre los estándares con los que opera una empresa multinacional en su país de origen o en los países del mundo desarrollado y los procesos que aplica en las naciones emergentes o en desarrollo. Hasta no hace mucho tiempo, había países europeos que permitían que las empresas pudieran incluir en sus gastos operativos los montos pagados en concepto de coimas para ganar mercados fuera de sus países. Y tal vez la brecha más palpable es la que existe entre el poder adquisitivo de los consumidores. Esto exige creatividad frente al desafío que hoy tienen las empresas de seguir compitiendo por el cada vez más estrecho mercado del segmento incluido o ampliar su horizonte y el mercado para incluir a los que hoy están fuera del circuito productivo y de consumo. Por ejemplo, la empresa Amanco integró a su cadena de valor, a



RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

redunirse.org

un pequeño taller que no podía alcanzar los estándares exigidos por Amanco para convertirse en su proveedor. La forma que encontró fue adelantarle el dinero a cuenta de la producción que luego le vendería para que pudiera adquirir la maquinaria y la tecnología necesaria para fabricar en el estándar adecuado. Otro ejemplo, pero con el segmento de clientes, lo generó la firma maderera Masisa, que descubrió que aquellas personas que lograban con gran esfuerzo pagar un crédito hipotecario y acceder a su propia casa, no tenían manera de equiparla con muebles. A partir de esta situación, implementó un sistema de crédito a largo plazo para que estas familias, pudieran adquirir los productos para amoblar su vivienda en simultáneo con el crédito que les había permitido acceder a la propiedad.

La agenda pública del sector privado.

La empresa, por lo general, se siente ajena a colaborar en el fortalecimiento del Estado. Muchas se limitan a pagar impuestos y mostrarse socialmente responsables. Aquí cabe señalar algo concreto: el empresario que no paga impuestos no es socialmente irresponsable, es un delincuente. No hay sociedades que puedan sostenerse con estados insostenibles. Un poderoso empresario que administra un importante fondo de inversiones sostuvo que “en la década del 90 los empresarios nos llevamos puesta la institucionalidad”. En su acto de sinceramiento, marcaba la necesidad de que las empresas avancen en reconstruir el marco de previsibilidad que requiere toda sociedad y orienten la impronta de su liderazgo a promover reglas claras para el lobby corporativo, impulsen mecanismos de contrataciones públicas transparentes y se comprometan en respetar las regulaciones del financiamiento a la actividad política y a las campañas electorales.

Las políticas públicas del sector privado.

El empresariado ha asumido que en Argentina el monopolio de las políticas públicas está en manos del Estado. Por lo tanto, muchas empresas que podrían acompañar el desarrollo de políticas públicas impulsadas desde el sector privado, se limitan a apoyar pequeñas acciones, valiosas pero absolutamente insuficientes, más ligadas a la contención social que a la transformación del modelo. Por ejemplo, el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA) es un claro ejemplo de una política pública creada y administrada por un actor del sector privado.

Hay un dicho que se aplica en el ámbito universitario que sostiene que un profesor a los 40 se enseña más de lo que se sabe, a los 50 enseña lo que sabe y a los 60 enseña lo necesario. Este es el sentido que busca este resumido menú de procesos y acciones, que muchas empresas ya comienzan a impulsar, en la búsqueda del camino que urgentemente deben seguir las empresas de la nueva generación que se sientan actores de



redunirse.org

**RED IBEROAMERICANA DE UNIVERSIDADES POR
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

cambio hacia sociedades que basen su construcción ya no en la declamada igualdad –dar a cada uno la misma riqueza-, sino en la ineludible equidad –dar a cada uno el acceso al recurso que necesita-. Hay numerosos referentes sociales y estudiosos, junto a unos pocos empresarios, que comienzan a proclamar y plasmar que una empresa, además de producir bienes y servicios, debe ser al mismo tiempo una fábrica de oportunidades. De lo contrario, el valor que agregue siempre será inferior al disvalor que provoque.