

¿PUEDE LA PYME SER SOCIAL Y AMBIENTALMENTE RESPONSABLE?

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

El debate sobre la responsabilidad social empresarial en América Latina se centra en las empresas grandes. Los ejemplos comúnmente citados, de obras sociales y ambientales, invariablemente corresponden a los auspiciados por la gran empresa. Sin embargo, datos estadísticos confirman que más de 98 por ciento de las empresas de la región son pequeñas y medianas (pymes), y casi 94 por ciento de las empresas emplea menos de diez personas. Por mucho que contribuyan las grandes empresas al saneamiento ambiental y al mejoramiento de las condiciones de trabajo, poco lograrán salvo que las pymes hagan suya la tarea de sanear sus prácticas de producción y empleo.

Poco se sabe a ciencia cierta sobre las prácticas sociales y ambientales de la pyme. Hace unos años *Debates IESA* reseñó el caso de una ferretería en el estado Trujillo que abrió un futuro a

limpia (Lanjouw, 2006). Muchas pymes participan en ambiciosos proyectos de grandes asociaciones empresariales de varios países de la región, como el Senac en Brasil y las Cajas de Compensación en Colombia (Salamon, 2010). Pero tales referencias no establecen la medida en que la pyme de América Latina aporta a la responsabilidad social y ambiental.

La creencia generalizada es que la empresa latinoamericana —a diferencia de la europea, por ejemplo— es poco cuidadosa con el ambiente. Es común que un taller mecánico, en cualquier ciudad del continente, deseché el aceite usado en la tubería de aguas negras, que de la alcantarilla pasa al río. Igual ocurre con las tenerías que desechan materiales tóxicos o los cultivadores que emplean fertilizantes químicos al lado de riachuelos, con efectos nocivos para la salud de la población. Pero no sólo las empresas actúan de esa manera. ¡Varias de las grandes ciudades de América Latina carecen de plantas de tratamiento de aguas negras!

Los gobiernos de los países de la región, por su parte, carecen de medios para vigilar las prácticas sociales y

insertar sus productos en la cadena de distribución. Caficultores que emplean métodos orgánicos —no utilizan fertilizantes químicos que erosionan el medio ambiente— obtienen un precio mayor por su producto.

En Colombia, principal exportador mundial de café suave, una parte importante de la producción se obtiene de forma ecológica. A mediados de 2011, la prensa informó de la certificación internacional, tanto social como ambiental, otorgada a no menos de 600 pequeños caficultores del departamento de Nariño, ubicado al suroeste del país. Estos caficultores —al igual que centenares de miles de campesinos en países andinos que cultivan diversos productos agrícolas en pequeños terrenos— son iletrados. Pero su apego a la tierra y el hecho de aprovechar el estiércol de sus gallinas y demás animales como abono les han convertido en productores orgánicos, al punto de merecer la certificación internacional. De igual manera, el hecho de que los empleados provenientes de fincas vecinas tienden a ser sus familiares y conocidos facilita que las condiciones de los empleos sean socialmente responsables. Tanto así que, para muchos de ellos, la responsabilidad social y ambiental termina por ser intrínseca a su negocio.

Hace falta ahondar en el conocimiento de la pyme social y ambientalmente responsable de América Latina. Identificar los factores que conducen a implantar prácticas responsables, propiciarlas y divulgarlas ampliamente a lo largo y ancho del tejido empresarial, bien pudiera contribuir a la sostenibilidad ambiental de la región más que las publicitadas obras sociales ejecutadas por el puñado de grandes empresas que en ella operan. ■

Referencias

- Bravo, O. (2008): «Ferreandina; el éxito de la empresa es el éxito de su gente». *Debates IESA*. Vol. XIII. No. 3.
- Lanjouw, P. (2006): «Small-scale industry, poverty, and the environment: a case study

Felizmente uno de los frutos de la globalización ha sido el obligar a pequeñas y medianas empresas a utilizar prácticas social y ambientalmente responsables

los catorce obreros que allí trabajaban y benefició a sus familias mediante becas de estudio para sus hijos (Bravo, 2008). En 2005, un estudio de 1.300 pymes en América Latina publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo señaló que muchas empresas destinan parte de sus utilidades a fines sociales (Vives, Corral e Isusi, 2005). En Ecuador se encontró que la mayoría de la población sumida en la pobreza trabajaba en minifundios agrícolas y quienes laboraban en otras actividades las realizaban de manera relativamente

ambientales de las pymes. Ni siquiera cuentan con el personal suficiente para supervisar, por ejemplo, las prácticas de seguridad de las empresas mineras; lo que conduce periódicamente a desastres, en los cuales lo común no es que los mineros atrapados sean rescatados, como ocurrió el año pasado en Chile.

Uno de los frutos de la globalización ha sido, felizmente, obligar a pequeñas y medianas empresas a utilizar prácticas social y ambientalmente responsables. Las que emplean niños, por ejemplo, tropiezan con barreras al

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.



de Ecuador». A. Blackman (ed.): *Small firms and the environment in developing countries: collective impacts, collective action*. Washington: Resources for the Future.

- Salamon, L. (2010): *Rethinking corporate social engagement: lessons from Latin America*. Sterling: Kumerian Press.
- Vives, A., A. Corral e I. Isusi (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

PERDER EL RUMBO: UN RIESGO DEL LIDERAZGO Y DEL PODER

Guillermo S. Edelberg

PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA)

WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

Uno de los misterios de la gerencia de estos tiempos, que siempre nos deja perplejos, es el siguiente:

«¿Por qué tantos líderes en proceso de desarrollo no llegan a alcanzar su máximo potencial o atraviesan la línea que los separa de acciones autodestructivas y poco éticas?»

Otra manera de formular la pregunta sería ésta: «¿Cómo hacen los líderes exitosos para reconocer y evitar un comportamiento autodestructivo?».

Bill George y Andrew MacLean («Why leaders lose their way»; ¿Por qué los líderes extravían su camino? *Strategy & Leadership*. Vol. 35. No. 3. 2007)

Desde hace unas tres o cuatro décadas se habla del descarrilamiento de los ejecutivos. Este tema se refiere a quienes, luego de alcanzar la gerencia general, se encuentran con que no pueden avanzar más (esto no quiere decir que no lo puedan hacer en otras organizaciones). Las razones podrían ser algunas de las «habituales», tales como mostrarse insensibles hacia otras personas (y tratarlas, por ejemplo, en forma arrogante o «abrasiva»), no delegar o no trabajar en equipo, tener diferencias estratégicas con la gerencia, no lograr los objetivos fijados, no adaptarse a los cambios o ser inflexibles en su estilo gerencial. También se mencionan las trampas que les acechan. Una de las que más mencionan los especialistas es el éxito o, como se dice a veces, la posibilidad de dormirse en los laureles. Se señala que en la base de este peligro o trampa se encuentran el ego, la autocomplacencia y el engañarse a sí mismo.

Un caso actual es el de Dominique Strauss-Khan, de quien se leyó, escuchó y discutió acerca de cómo perdió el rumbo. No es la única persona próxima a culminar su carrera a quien le ha ocurrido algo similar. Basta mencionar los casos de A. D. Weiner, congresista norteamericano, Mark Sanford, exgobernador de Carolina del Sur, y E. Spitzer, exgobernador del estado de Nueva York. Da la impresión de que en los últimos años estos hechos se han convertido en habituales... o se conocen más que antes.

¿Por qué los líderes extravían su camino? Bill George se ha ocupado de analizar estas situaciones. En un artículo publicado el 6 de junio de 2011 en el boletín electrónico *Harvard*

En la base de la trampa del éxito, o la posibilidad de dormirse en los laureles, se encuentran el ego, la autocomplacencia y el engañarse a sí mismo

Business School Working Knowledge escribió: «Al comenzar las carreras que supuestamente los habrían de conducir a posiciones de liderazgo, los ejecutivos exitosos que entrevistamos se ocuparon intensamente de superarse en sus tareas, enfrentar solos los desafíos que se les presentaron y darse a conocer». George califica esta etapa de «heroica»: los líderes vencen tentaciones y riesgos sin haber madurado ni aprendido a ocuparse de los demás o desarrollar fines elevados o mantener los pies sobre la tierra. Los comportamientos autodestructivos que tienden a presentarse en esta etapa, y que el líder debe aprender a controlar y superar, son cinco: convertirse en un impostor, racionalizar y «eliminar» los problemas que se presenten, buscar la gloria (o, como también se dice, tener delirios de grandeza), convertirse en un solitario y transformarse en una especie de máquina de trabajar en pos de un incesante progreso personal.

Hay quienes no logran superar estos comportamientos. ¿Pasa lo mismo en el caso de las mujeres que han llegado a posiciones de liderazgo? Un artículo publicado en *The New York Times online* se ocupó de aclarar este interrogante. Si bien cita algunos pecadillos en que incurrieron varias mujeres en posiciones importantes, el artículo señala lo siguiente: «Las mu-

jerer aspiran a cargos electivos para hacer algo determinado; los hombres, para ser alguien. Las primeras saben que, si llegan a ocuparlos serán observadas de manera muy atenta. Si son electas, trabajan más que los hombres. Presentan más proyectos de leyes y participan más vigorosamente en los debates. No existen evidencias de que las mujeres que ocupan cargos electivos no se comporten de manera tonta o riesgosa; pero saben que, por el hecho de ocupar cargos importantes, tienen que demostrar su capacidad tanto a sus colegas masculinos como a sus electores. Es como si tuvieran que demostrar un grado mayor de seriedad. En caso de comportarse incorrectamente, las mujeres que se dedican a la

política son castigadas en forma más dura que los hombres (S. G. Stolberg, «When it comes to scandal, girls won't be boys», 11 de junio de 2011)».

Tal vez la milonga *Cobrate y dame el vuelto* (música de M. Caló y letra de E. Dizeo) enseña algo, violenta y metafóricamente, sobre el poder cuando, en otro ámbito social, lo desafía y dice así:

Sacate de la cabeza el berretín de mandar,
que, si no, vas a rajarse con tus
pilchas de la pieza...
Aquí mando yo, señora, y oiga lo
que estoy batiendo.
Así que vaya sabiendo quien es el
que bronca ahora...
Y la Parda sobradora lo escuchó
con mucha cancha,
le hizo hacer la pata ancha y sin
decirle ¡atajate!
le partió al ciruja el mate con el
filo de la plancha.

Diccionario lunfardo: berretín (capricho, antojo); rajarse (correr, escapar, expulsar a una persona); pilchas (ropas); batir (decir, declarar, avisar); broncar (regañar, reprender); cancha (calidad, destreza, habilidad); pata ancha (ánimo, coraje, valor); ciruja (persona que busca desperdicios o comercia con ellos); mate / cabeza, cráneo). ■